

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE ÉTUDE INTÉGRATIVE DES TENSIONS DE L'ENTREPRENEUR
SOCIAL COMME UNE FIGURE GLOBALE DEVANT SON IMMATURITÉ

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR :
LETICIA HAYGERT ROXO

OCTOBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Un gros merci...

À mon directeur de recherche, professeur
Denis Gendron, pour la générosité d'avoir accepté
de diriger la réalisation de mon mémoire...

À professeure et directrice Hanen
Khemakhem, pour son dévouement
et sa sagesse dont elle m'a fait bénéficier...

À ma famille pour son soutien inconditionnel
dans tous les moments de ma vie...

À docteure Raissa Passos dos Santos et docteure
Rosmarini Passos dos Santos pour l'orientation
méthodologique et leur amitié de toujours...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
RÉSUMÉ.....	viii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
1.1 Question et objectif de recherche	5
CHAPITRE II	
ÉTAT DES CONNAISSANCES ET PROBLÉMATIQUE	7
2.1 Le troisième secteur : les organisations à but non lucratif (OBNL) et l'économie sociale (ESS)	10
2.1.1 Les OBNL	12
2.1.2 L'ESS	12
2.1.3 Les entreprises sociales : le vecteur de l'économie sociale	16
2.1.4 L'entrepreneuriat social.....	23
2.2 Défis liés à l'authenticité de l'entrepreneuriat social	32
2.2.1 Formalité versus informalité	33
2.2.2 Légalité versus illégalité.....	34
2.2.3 Légitimité	36
2.3 Conclusion au chapitre	37
CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE	39
3.1 L'approche de la théorie institutionnelle comme repère de l'existence de l'entrepreneuriat social	40

3.2	L'approche de la théorie des parties prenantes	42
3.2.1	La place des principales parties prenantes dans l'entrepreneuriat social.....	46
3.2.2	Théorie des parties prenantes et approche sociale	51
3.3	Plan de gestion des entreprises.....	52
CHAPITRE IV		
MÉTHODOLOGIE.....		
4.1	Considérations méthodologiques	56
4.2	Mise en œuvre	57
CHAPITRE V		
RÉSULTATS ET ANALYSES		
5.1	Présentation des résultats	65
5.2	Données descriptives.....	67
5.2.1	Dimension du contexte légal	68
5.2.2	Dimension de l'apprentissage	69
5.2.3	Dimension du financement et les mesures économiques, financières et sociales.....	71
5.2.4	Dimension de la gouvernance et le rôle des parties prenantes	74
CHAPITRE VI		
DISCUSSION ET CONCLUSION.....		
6.1	Dimension du contexte légal	79
6.2	Dimension de l'apprentissage	80
6.3	La dimension du financement et les mesures économiques, financières et sociales.....	80
6.4	Dimension de la gouvernance et rôle des parties prenantes	81
6.5	Conclusion.....	86
6.5.1	Contribution	86
6.5.2	Limites de la recherche	87
RÉFÉRENCES.....		
		88

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
2.1 Cadre théorique	8
2.2 OBNL et ESS comme courants du troisième secteur.....	11
2.3 Modèle logique de l'économie sociale.....	15
2.4 Modèle logique de l'économie sociale.....	18
2.5 Position de l'entrepreneur social en rapport les ESS	24
3.1 Modélisation de la pertinence du cadre conceptuel	39
3.2 Représentation des parties prenantes.....	44
3.3 Groupes mouvement entrepreneuriat social	47
3.4 Démonstration des principaux composants dans un plan de gestion	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
2.1 Synthèse des écoles de pensée des entreprises sociales	22
2.2 Cadre analytique des aspects entre entreprises classiques et entrepreneuriat social	30
2.3 Cadre analytique des critiques entre entrepreneuriat social et entreprises se l'économie sociale (ESS)	32
4.1 Quantification des résultats trouvés en recherchant des descripteurs dans chaque base de données recherchée	59
5.1 Liste des articles triés pour l'étude.....	65
5.2 Identification des thèmes récurrents.....	66
5.3 Recensement du nombre de thèmes récurrents	66
6.1 Tableau récapitulatif des tensions et défis.....	78

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CSEESL	Coopérative de solidarité des entreprises d'économie sociale des Laurentides
EES	Économie sociale et solidaire
ES	Entrepreneur social
OBNL	Organisation à but non lucratif
ONG	Organisation non gouvernementale
RH	Ressources humaines
SHT	<i>Stakeholder Theory</i>
TI	Théorie institutionnelle

RÉSUMÉ

La présente recherche vise à identifier les principaux défis auxquels est confronté l'entrepreneur social, étant donné qu'il constitue une innovation entrepreneuriale à une échelle globale. Elle comporte deux objectifs : celui d'identifier les tensions sur le plan de la gestion avec lesquelles doivent composer les entrepreneurs sociaux, et ce, à travers de la récurrence des problèmes précédemment étudiés et indiqués par d'autres auteurs, et celui de repérer les possibilités de relever de tels défis. Pour atteindre les objectifs énumérés, la méthode de recherche est qualitative et s'appuie sur l'approche intégrative et l'analyse thématique des documents. Les résultats de recherche se fondent sur 12 articles qui ont été sélectionnés selon un critère de recherche par mots-clés qui a permis de révéler 3 dimensions principales en lien avec les plus importants défis qui se posent actuellement pour l'entrepreneur social face à son immaturité, autrement dit, il est un sujet dans le développement qui ne possède pas assez d'expérience sur les événements liés à son fonctionnement. En s'appuyant sur la théorie des parties prenantes et sur la théorie néo-institutionnelle, l'étude tente de positionner le rôle de l'entrepreneur social, même si celui-ci appartient à une catégorie de gestionnaire non formalisée et pourtant démontre les problèmes à l'origine de cette non-normalisation spécifique. Parmi les limites de cette recherche, nous retrouvons le manque de diversification des approches liées à l'entrepreneur social et aussi la pénurie d'études quantitatives et empiriques comportant plus d'objectivité dans les résultats. Tout de même, il a été possible de remplir les objectifs proposés, en trouvant des réponses basées sur la compilation des études précédentes, de manière à contribuer au développement du sujet.

Mots clés : entrepreneur social, gestion, défis, indicateurs.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

La figure des entreprises est essentielle à la vie en société. Selon une vision conservatrice, l'entreprise possède entre autres la vocation de productrice de richesses. Assurément, après des décennies d'évolution, certaines études sociologiques (par exemple l'*Essai de sociologie des organisations* de Wiewiorka et Trinh, 1989, p. 11-12) soulignent que l'entreprise « n'est plus une coquille sans intérêt puisqu'elle apparaît comme une cellule de base de la vie sociale et économique, comme un acteur en elle-même, figure centrale de la vie économique [...] ». De plus, dans *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Philippe Bernoux (2007, p. 4) affirme que, « pas plus qu'on ne change la société par décret, on ne la change sans les acteurs qui la composent », exprimant que l'entreprise actuelle se libère d'un concept classique, devient un des protagonistes de la société, et que les différentes charges que les entreprises ont acquises sont devenues elles aussi cruciales pour la vie sociale.

L'idée proposée dans la *Chaire Paix économique, Mindfulness et bien-être au travail* de l'École de management de Grenoble envisage que l'objectif de l'entreprise a un rôle dualiste : générer le progrès économique et coopérer au bien-être de la collectivité en réaffirmant l'engagement social de façon responsable avec les principes de respect des êtres humains et de l'environnement. De plus, selon Freeman (1984), « la théorie des parties prenantes » lance l'idée que l'effet positif d'une entreprise est constitué d'une opération conjointe des parties prenantes. Selon Hugues Poissonnier (2018, p. 8), « ce n'est donc pas la philanthropie, mais plutôt une logique de rationalité économique qui justifie ici l'attention portée à la satisfaction des parties prenantes, seule garante de leur

engagement et du développement de leur contribution primordiale à l'entreprise ». Sur ces regards, l'on peut constater que les entreprises se sont transformées en protagonistes de premier plan de notre société moderne. Leurs ressources et leurs pouvoirs n'ont jamais été aussi grands, tout comme les empreintes qu'elles laissent presque partout dans le monde. En effet, les activités que les entreprises d'aujourd'hui mènent ont des implications sur plusieurs plans, économiques bien sûr, mais aussi sociaux et environnementaux. Force est de constater que l'entreprise multiplie ses rôles dans la société ; par exemple, elle doit assurer un rendement suffisant à ses propriétaires, actionnaires et dirigeants, satisfaire les besoins économiques des consommateurs, veiller à instituer un milieu de travail répondant aux aspirations de ses employés, etc., mais bien sûr, l'entreprise doit faire preuve de bons comportements sociaux et environnementaux.

Dans une économie en perpétuelle mutation en raison de la technologie qui ne cesse de progresser, ainsi que des besoins de la société contemporaine, cette multiplication des rôles des entreprises fait que les modèles et pratiques d'affaires se transforment et s'actualisent pour satisfaire les demandes. Dans ce contexte, il y a la promotion de l'existence de l'entrepreneur social, laquelle est généralement utilisée pour caractériser l'idée selon laquelle les objectifs s'appuient concomitamment sur l'efficacité économique et une « mission sociale » (Portela et Richez-Battesti, 2014). Zahra et coll. (2008, p. 12) précisent d'ailleurs que : « L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter des opportunités afin de renforcer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou en gérant des organisations existantes d'une manière innovante ». Les entreprises « hybrides » commencent à surgir avec ce modèle d'affaires (Johnson, 2000 ; Wallace, 1999), c'est-à-dire que ces organisations ont des objectifs doubles (social et économique) ou triples (social, économique et environnemental), ou encore, elles sont orientées par l'idéologie de la conception de valeurs à double portée : « social et économique », simultanément (Alter, 2006), qu'elles s'efforcent d'atteindre, et choisissent d'accepter les tensions créées par la pérennisation d'objectifs considérés parfois contradictoires (Hervieux,

Fallu et Turcotte, 2016). Bref, pour Messehouin (2017), l'entrepreneuriat social est un sujet qui n'est pas consensuel, et qui présente une gamme variée de définitions, mais qui possède une ligne d'intersection concernant la caractéristique de sa mission qui est de servir l'intérêt général de façon responsable avec l'objectif de l'autofinancement, afin de poursuivre ses activités.

L'entrepreneur social comporte des différences fondamentales relativement aux entreprises classiques. Primordialement, la mission de l'entrepreneur social doit surtout être une finalité sociale et la recherche de profits ne doit pas dépasser le but de la mission. Cela veut dire que les ES offrent la vente de produits et services ; cependant, ils réinvestissent leurs profits pour préserver leur mission assurant leur pérennité financière (Benhida, 2019). Pour Mertens (2010), l'entrepreneur social et l'entrepreneur classique partagent la même signification, en ayant toutefois des besoins différents et particuliers.

Intitulée « *Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social* », l'étude réalisée par Brouard, Larivet et Sakka (2012) conduit à conclure qu'avec l'émergence d'une façon innovante d'entreprendre, le gouvernement, les organisations et la communauté intellectuelle doivent réfléchir sur l'ambiguïté de ce modèle entrepreneurial, et qui sait, considérer l'« entrepreneuriat social » comme une opportunité de marché et d'expansion économique, et soutenir techniquement et juridiquement l'engagement social, lequel est toujours nécessaire pour en arriver à une société plus juste et équitable.

En ce qui concerne la vision entrepreneuriale dans ce scénario que réalisent des entreprises toujours plus concurrentielles, ce nouveau mode d'organisation demande l'implantation et la définition d'un cadre réglementaire et des orientations de gestion spécifiques pour qu'il y ait un développement efficient et concurrentiel de l'entrepreneur social. Dans cette optique, on peut commencer la réflexion avec des questions déjà posées par Van Der Yeught et Bergery (2012, p.156) :

- « L’entrepreneuriat social pourrait-il donc faire émerger de nouvelles pratiques d’affaires “créatrices de valeur sociale” transférable vers les autres entreprises ? »
- Ce même entrepreneuriat social serait-il amené à jouer un rôle majeur dans une transition vers un monde durable ? »

Ces enjeux, qui ont été posés par Van Der Yeught et Bergery (2012), permettent de s’adonner à une réflexion à propos de la magnitude du phénomène de l’entrepreneuriat social, tant à l’égard de l’amplitude sociale que de l’opportunité économique, en soulignant l’importance de soutenir techniquement ces projets. Par la suite, la problématique tourne autour du manque de reconnaissance institutionnelle de la forme juridique de l’entrepreneur social, et ce, notamment en raison du fait que l’entrepreneuriat social est un secteur en développement. À mesure que ce secteur croît, il est nécessaire de développer les expertises et le capital humain afin de réduire les écarts socio-économiques encore existants. Les pratiques de gestion habituelles soutiennent globalement les questions en ce qui concerne les problématiques liées à la gestion de l’entrepreneur social ; cependant, l’on constate un manque d’expertise en matière de réglementation et de théorisation de cette forme juridique. Dès lors :

[...] La recherche s’accorde sur la nécessité d’une théorisation solide et d’une validation empirique de l’entrepreneuriat social. Ce concept mérite une réflexion plus approfondie à différents niveaux. D’un point de vue organisationnel, plusieurs questions se posent : à travers quelles stratégies et quels modes d’organisation en général, les entrepreneurs sociaux garantissent-ils le succès de leur entreprise ? Quelle est la place de la gouvernance dans les organisations de l’entrepreneuriat social ? Quel rôle joue le conseil d’administration ? Quelle est la place laissée aux différentes parties prenantes de l’organisation ? Comment mesurer la performance « sociale » des organisations de l’entrepreneuriat social ? Existe-t-il différentes formes d’entrepreneuriat social ? Dans l’affirmative, comment les organisations se distinguent-elles entre elles ? (Janssen, 2012, p. 20).

1.1 Question et objectif de recherche

En suivant ce qui a été exposé précédemment, l'étude cherche à mettre en relief des aspects qui pourraient être spécifiquement adaptés aux entreprises sociales afin d'optimiser leurs retombées plutôt que d'être basés sur des concepts antérieurement adaptés aux entreprises classiques. Bref, comme il est difficile de légitimer les pratiques de l'entrepreneuriat social en raison du contexte légal (informalité) actuel dans la majorité des pays, ce qui nous conduit à formuler notre question de recherche de la manière suivante :

- **Quels sont les principaux défis de l'entrepreneur social sur le plan de la gestion en tant qu'innovation sociale ?**

L'entrepreneuriat social est une modalité d'affaires qui soulève peu d'intérêt auprès des chercheurs en comptabilité ce qui, par conséquent, entraîne une pénurie d'études liées aux expériences effectives. Dans la même perspective, Abu-Saifan (2012), affirme qu'atteindre la notoriété nécessaire chez les entrepreneurs sociaux est une mission pénible, étant donné que même les définitions de l'entrepreneuriat social encore sont diverses et non consensuelles ; par conséquent, légitimer cette forme juridique devient aussi difficile. Cependant, l'entrepreneuriat social est une réalité dans l'évolution du marché, et sa pratique est déjà identifiée aux quatre coins du monde (Chauffaut, Lensing-Hebben et Noya, 2013).

À l'instar de Chauffaut, Lensing-Hebben et Noya (2013), qui s'intéresse à la même problématique, nous visons à répondre à la question principale de la recherche, et trouver les impacts récurrents sur le plan de la gestion de l'entrepreneuriat social concernant les leviers de gestion suivants : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. En d'autres mots, le paramètre de recherche reste entre ces dimensions, afin de délimiter les principaux défis des ES sur le plan de gestion. Il s'agit aussi de cibler et identifier parmi ces dispositifs de gestion ceux qui sont les plus

affectés par l'immaturation de l'ES : ceux-ci seront les protagonistes de l'analyse au terme de laquelle nous discuterons des possibilités existantes pour guérir les principaux problèmes de gestion de l'ES.

Dans l'objectif d'explorer la thématique et de répondre à la question de recherche, ce mémoire comporte six chapitres et se divise en trois parties. D'abord, la première partie est constituée d'un chapitre qui montre le cadre théorique, en fournissant des éléments pour définir et délimiter le thème abordé, et ce, à travers un survol du concept de l'économie sociale, des entreprises sociales et de ses courants de pensée, pour enfin traiter du protagoniste qu'est l'entrepreneuriat social, et en traçant les différences élémentaires entre celui-ci les entreprises classiques et les entreprises sociales. Par la suite, les concepts de formalité, informalité, légalité et légitimité sont abordés parce qu'ils sont indissociables du thème principal. Les chapitres III et IV comprennent respectivement le cadre conceptuel et théoriques soient la théorie institutionnelle, celle des parties prenantes et les aspects de gestion qui s'y rapportent. Finalement, il sera question de la méthodologie, qui mobilise des outils de recherche afin de réaliser des analyses thématiques pour l'exécution d'une révision intégrative.

Dans la deuxième partie, au chapitre V, les analyses de données avec les outils de recherche seront exposées conformément aux protocoles déterminés pour les guides méthodologiques et les résultats obtenus seront analysés. Enfin, après ces analyses, le document fournira des pistes de réponses sur les objectifs de la recherche en dévoilant les impacts sur la performance de l'entrepreneur social en raison de l'immaturation de cette catégorie sociale. Finalement, dans la dernière partie, au chapitre VI, la discussion des résultats et la conclusion de la présente recherche seront présentées.

CHAPITRE II

ÉTAT DES CONNAISSANCES ET PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre est consacré à la problématique de cette recherche en faisant de façon préliminaire un survol des aspects et concepts pertinents pour la compréhension du sujet abordé. Le chapitre commence avec la contextualisation de la problématique, pour ensuite aborder les concepts théoriques directement liés au thème.

Pour contextualiser le sujet, la figure 2.1 tente de montrer qu'actuellement, l'entrepreneuriat social ne possède pas une position définie : parfois, il se classe comme faisant partie de l'économie sociale (tiers secteur), alors que d'autres le rapprochent du secteur privé. De manière à être légal et légitime, l'entrepreneuriat social fonctionne avec la même réglementation que les entreprises classiques. Cependant, il faut se demander si les entrepreneurs sociaux, avec une réglementation spécifique, obtiendraient de meilleurs résultats et optimiseraient leur performance dans le marché. Le regard de l'entrepreneuriat social sur les résultats attendus s'effectue dans l'optique des entreprises classiques. L'entrepreneuriat social aurait-il une position plus claire, et atteindrait-il ses objectifs tout en pouvant affirmer son identité ?

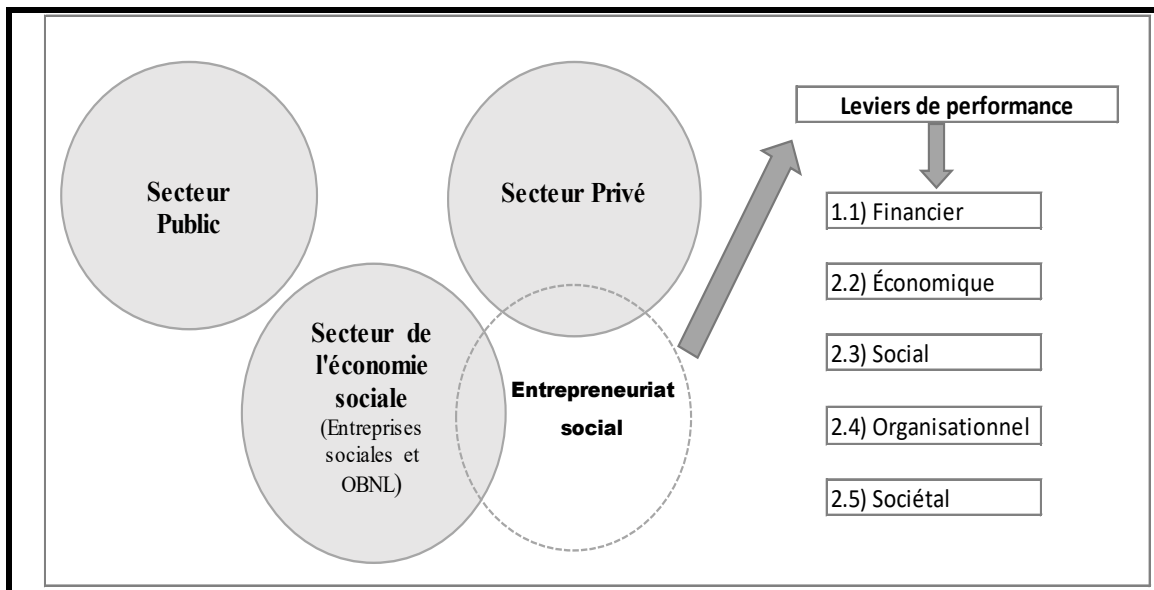


Figure 2.1 – Cadre théorique

Conformément à l'étude de Claude et Gaudet (2018), actuellement au Canada et dans la grande majorité des pays, il n'existe pas d'associations professionnelles, de cadres juridiques, et non plus de définition à travers des politiques publiques qui délimitent la catégorie de l'entrepreneur social. Selon les auteurs, cette omission concernant la formalisation institutionnelle permet plusieurs possibilités aux acteurs dans la manière de se caractériser et de se comporter. Dans ce scénario, la présente recherche constitue une réflexion sur cette liberté qui peut permettre des choix équivoques pour l'ES.

(1) Certains acteurs intègrent ce scénario.

- (2) Pour opérationnaliser leurs entreprises, d'autres cherchent la viabilité économique sans pour autant affecter leur mission sociale (Claude et Gaudet, 2018).

En outre, en ce qui concerne les difficultés techniques concernant le manque d'identité légale des entreprises sociales, Moreau et Mertens (2013) stipulent que les entreprises sociales ont la particularité de se présenter à la fois comme des organismes sociaux tout en ayant le stéréotype des organisations classiques de posséder un statut légitime, mais de présenter les composantes d'un mouvement social notoire et différencié.

De plus, certains experts socio-économiques manifestent leurs inquiétudes à l'égard du traitement de la performance de l'entrepreneuriat social en rapport à leur banalisation institutionnelle. Autrement dit, concernant les leviers de performance, leurs inquiétudes tournent autour de la simplicité du modèle de gestion des ES comparativement aux entreprises classiques. Par l'exemple, Bernard Perret (2009), dans l'ouvrage « *Évaluer l'économie sociale : l'enjeu d'une rationalité complexe* », propose des mesures et évalue les projets des entrepreneurs sociaux (« leurs indicateurs de performance, leur degré de réussite, leur taux d'échec, etc. »), soutenant que leurs actions, dans une optique non standardisée, revêtent une dimension socio-économique, étant donné l'importance de ces organisations innovatrices qui sont « productrices de biens et services », et soutiennent des causes sociales avec bénéfices collectifs.

En conclusion à la problématique de la recherche, la réflexion portera sur la promotion du rôle de l'entrepreneur social en essayant de démontrer la nécessité de l'institutionnalisation de ces modèles organisationnels pour que ceux-ci soient susceptibles de maximiser l'efficacité et l'efficience de ce type d'entreprises en considérant un équilibre entre les dimensions « sociale » et « entrepreneuriale » dans les entreprises sociales.

Par conséquent, ce chapitre présente : le troisième secteur (OBNL et ESS), la définition des entreprises sociales et de l'entrepreneur social, les différences entre les entreprises classiques et les entreprises sociales, les différents aspects de l'entrepreneuriat social en rapport avec l'économie sociale (entreprises sociales), les concepts de formalité, légalité, légitimité et institutionnalisation.

2.1 Le troisième secteur : les organisations à but non lucratif (OBNL) et l'économie sociale (ESS)

De par le monde, il existe plusieurs types d'organisations socio-économiques, et essentiellement, elles sont définies tantôt comme entreprises capitalistes tantôt comme organismes publics (Defourny, 2004), et ce, sur la base d'un « modèle à deux secteurs » : marché versus État, économie de marché versus administrations publiques, entreprises classiques versus gouvernement, etc. (Salamon, 2010).

Cependant, pour répondre aux besoins sociaux et économiques des collectivités, et en guise de soutien, le contexte du marché économique déroule une nouvelle sphère qui transforme le modèle à deux secteurs en un modèle à trois secteurs. Ainsi, le troisième secteur prend une position de « système mixte de bien-être » avec une perspective limitée de recherche de ressources économiques. Ce troisième secteur occupe donc une position intermédiaire entre les deux autres sphères : l'État et les entreprises classiques (Evers, 1995).

L'étude réalisée par Sauvage et coll. (2021) avance que le troisième secteur est composé pour l'hétérogénéité de l'économie sociale (dont sont inclus des coopératives et des mutuelles) ainsi que pour les OBNL. L'on peut consulter les chiffres de la province du Québec, là où l'étude s'est réalisée pour mesurer l'importance du secteur à travers du monde. Le Québec « compte environ 11 200 entreprises d'économie

sociale, lesquelles génèrent globalement un chiffre d'affaires de 47,8 G\$ et comptent près de 220 000 employés.

De ce nombre, 75 % sont des OBNL, 21 % des coopératives non financières, et un peu plus de 3 % des coopératives financières ou des mutuelles. Collectivement, les entreprises d'économie sociale regroupent 13,4 millions de membres, dont 2,4 millions dans les coopératives non financières, 4,5 millions dans les OBNL, un million dans les mutuelles et 5,5 millions dans les coopératives financières »¹. Pourtant, comme l'illustre la figure 2.2 (OBNL et ESS comme courants du troisième secteur), le tiers secteur, qui occupe un espace intermédiaire entre le secteur public et le secteur du marché, comporte deux courants substantiels : l'approche des organisations à but non lucratif (OBNL) et celle de l'économie sociale et solidaire (ESS).

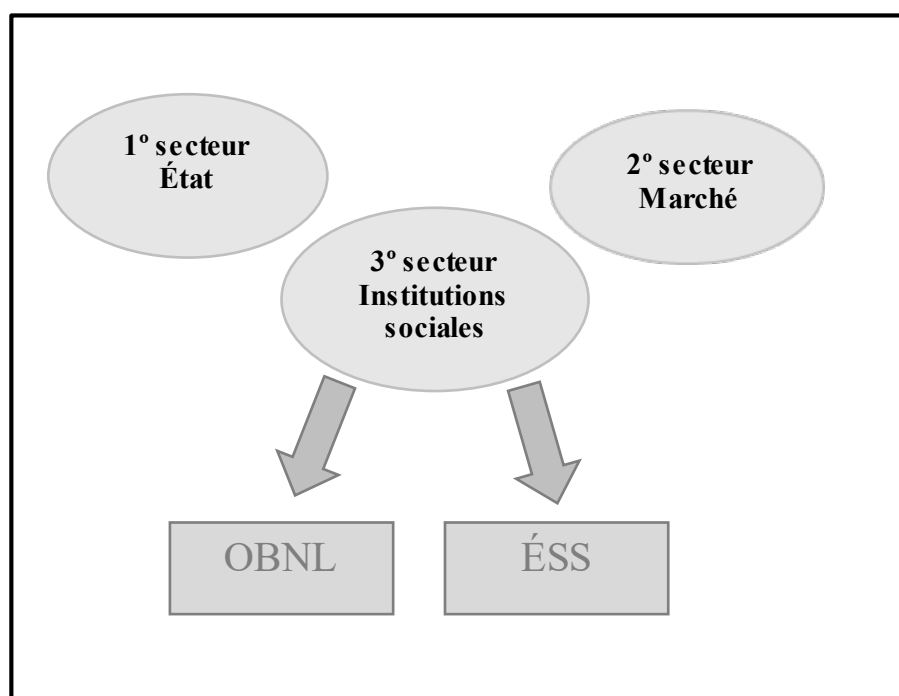


Figure 2.2 – OBNL et ESS comme courants du troisième secteur

¹ Source : < legisquebec.gouv.qc.ca >.

2.1.1 Les OBNL

Le premier courant à être discuté est l'approche des organisations à but non lucratif. D'origine anglo-saxonne (Chaves et Monzon, 2007), ce courant met en relief que ces organisations ne peuvent pas distribuer leurs surplus aux personnes qui les dirigent (Defourny, 1994). Le courant des OBNL désigne comme principale caractéristique des organisations à but non lucratif la non-distribution de ses gains (Evers et Laville, 2004).

Évidemment, les OBNL ne font pas nécessairement partie de l'économie sociale. Les critères de classification diffèrent entre ces deux concepts, car ils s'inscrivent dans des approches distinctes. L'Institut de la statistique du Québec (2019) exemplifie quelques compositions organisationnelles de cette catégorie, par exemple les regroupements professionnels et patronaux, les organisations politiques et syndicales, les organismes religieux, les organisations du secteur parapublic, les chambres de commerce, les équipes sportives professionnelles, les fondations et fiducies, etc. ; il s'agit d'associations sans but lucratif ou présentant des modalités très intégrées dans le système de sécurité sociale.

2.1.2 L'ESS

Comme l'illustre la figure 2.2 (OBNL et ESS comme courants du troisième secteur), l'économie sociale apparaît comme un courant du tiers secteur. L'économie sociale est initialement basée sur deux principaux piliers : le premier vient de la nécessité comme société de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale, tandis que le deuxième vient de la nécessité d'avoir des initiatives génératrices de richesses ou tout au moins d'une certaine rentabilité. De plus, étant donné que la notion d'économie sociale suscite souvent

la controverse, elle s'avère un sujet intéressant de recherche en raison, justement, du non-consensualisme qui l'entoure.

Au Québec, l'ÉS s'est institutionnalisée à travers de la Chantier de l'économie sociale en 1996 et grâce à la reconnaissance de celle-ci par le gouvernement du Québec (Comeau et coll., 2002), et la création du projet de loi sur L'ÉS en 2013. Le Projet de loi n° 27 (Loi sur l'économie sociale 2013, chapitre 22) établit la reconnaissance de la contribution de l'économie sociale au développement socio-économique du Québec et met en place le rôle du gouvernement dans ce domaine. Elle vise par ailleurs à promouvoir l'économie sociale, à en soutenir le développement par l'élaboration ou l'adaptation d'outils d'intervention et à favoriser l'accès aux mesures et aux programmes de l'Administration pour les entreprises d'économie sociale (CSEESL - Coopérative de solidarité des entreprises d'économie sociale des Laurentides).

Définition

Selon la même définition utilisée dans le Sommet sur l'économie et l'emploi (1996), le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois contradictoires² : d'un côté, le terme « **“économie”** renvoie à la production concrète de biens ou de services encadrée par l'entreprise qui constitue une forme d'organisation et contribue à une augmentation nette de la richesse collective » et de l'autre côté, le terme « **sociale** » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ses activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par

² < http://www.espace-ressources.uqam.ca/images/contenu/robertcadotte/hm/serie_B/50.html >.

l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Promulguée par l'Assemblée nationale du Québec, la *Loi sur l'économie sociale*³ s'exprime ainsi dans l'article 3 : « On entend par "économie sociale", l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

- (1) L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité.
- (2) L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1).
- (3) Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres.
- (4) L'entreprise aspire à une viabilité économique.
- (5) Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise.
- (6) Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. »

Donc, quels que soient la forme ou le secteur des organisations sociales, elles doivent avoir des principes en commun qui sont reconnus légalement.

³ < <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1> >.

La figure 2.3 illustre que l'activité économique des entreprises faisant partie de l'économie sociale doit respecter certains critères pour que celles-ci soient effectivement qualifiées comme tel, et comme déjà dit, ces critères tournent autour de l'activité économique.

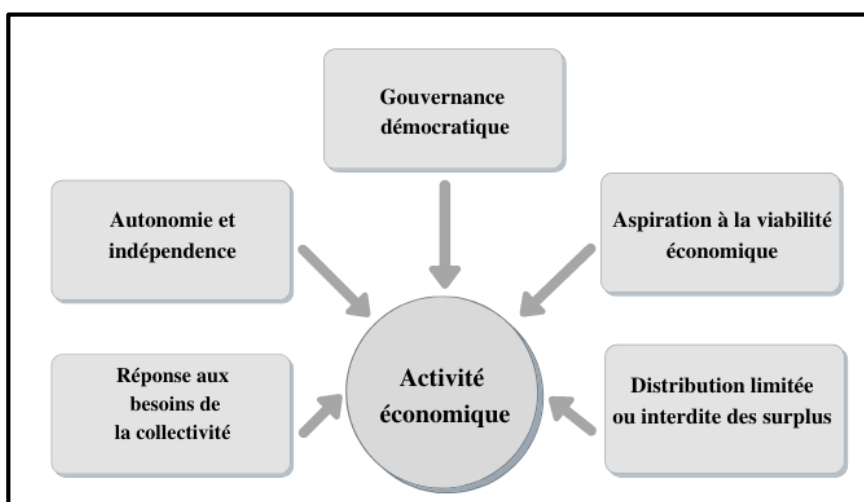


Figure 2.3 – Modèle logique de l'économie sociale

Les impacts de l'économie sociale dans la société

Un grand nombre d'études dans le domaine de l'économie sociale manifestent un intérêt pour les questions associées aux projets des organisations sociales développés en lien avec l'économie et la société (Proulx, 2003). En général, les intéressés se demandent quels sont les impacts de l'économie sociale sur les usagers, la collectivité, la démocratie, les emplois, la qualité de vie de la population et l'économie (Lévesque, 2002). Cependant, en ce qui concerne les répercussions sur la société, l'économie sociale peut avoir des impacts qui impliquent en effet des changements ou des conséquences sur la vie des parties prenantes externes, par exemple les usagers, les clients et les bénéficiaires, ainsi que sur la vie des parties prenantes internes, celles-ci étant représentées par les salariés et les bénévoles. Elle peut affecter des personnes

individuellement, des communautés ou la société entière. Les impacts peuvent consister en des effets à court, moyen et long terme.

L'impact de l'économie sociale doit être établi afin que soient compris les avantages qu'elle crée pour les personnes et la société. Le guide d'auto-évaluation de l'Avis (Duclos, 2007) indique que ces avantages peuvent toucher différentes dimensions : économique, sociétale, politique, épanouissement, environnementale et sociale. De manière pratique, il n'y a pas une façon de délimiter précisément des impacts générés par les entreprises sociales, mais il est possible d'observer les impacts à travers des attentes et des perceptions des parties prenantes affectées par l'entreprise sociale.

2.1.3 Les entreprises sociales : le vecteur de l'économie sociale

Les entreprises sociales sont considérées comme des vecteurs de l'innovation sociale et par conséquent de l'économie sociale. Il s'avère indispensable de définir l'entrepreneuriat social parce que la présente étude souhaite utiliser les éléments constitutifs de sa définition pour analyser ce qu'implique l'implantation de ce modèle d'entreprise pour la vérification de la pertinence de la réglementation de cette nouvelle figure juridique.

Tout d'abord, les entreprises sociales sont avant tout des entreprises qui « combinent de façon originale une activité économique et une finalité sociale » (Mertens, 2015, p.17), qui peuvent traditionnellement présenter des unités de production de biens, de services et de répartition de la richesse. En effet, les entreprises sociales développent leur projet entrepreneurial en cherchant leur pérennité économique et financière au service du mieux-être humain. Dans le milieu économique, les entreprises sociales sont souvent assimilées à plusieurs appellations ou expressions similaires (économie sociale, secteur associatif, secteur non marchand, entreprise à profit social, économie

positive, responsabilité sociétale des entreprises, etc.) (Mertens, 2015). Pourtant, pour mieux préciser le cadre conceptuel des entreprises sociales, en se référant au point de vue de Mertens (2015, p. 20), celui-ci affirme que les entreprises sociales présentent trois grandes caractéristiques qui sont à la base même de leur identité :

- « Premièrement, ces organisations sont avant tout des entreprises.
- Deuxièmement, ce sont des entités du secteur privé qui, indépendamment de leur collaboration parfois forte avec les pouvoirs publics, bénéficient tout comme les autres entreprises privées, d'une autonomie de gestion.
- Troisièmement, elles se différencient des entreprises privées classiques en ce qu'elles sont gérées en fonction d'objectifs sociaux, que l'on peut qualifier d'objectifs non capitalistes. »

Par ailleurs, Mertens (2015) remarque que les entreprises sociales concilient les intérêts collectifs qui sont représentés par les actions des projets qui renforcent le bien-être social et des principes de l'initiative privée, où l'organisation doit s'impliquer en assumant les risques inhérents de leurs projets tout en cherchant la viabilité économique.

Selon Mertens (2015, p. 69), un autre facteur mis en relief, c'est que « la catégorie des entreprises sociales est vaste et hétérogène, mais les spécificités de ces entreprises se confrontent toutes à un même ensemble de questions de gestion, par exemple en ce qui concerne le financement, le marketing, la gouvernance et les ressources humaines ».

En suivant l'idée de Mertens, en ce qui concerne la diversité de la catégorie des entreprises sociales, il est possible de catégoriser trois principales écoles de pensée ; l'école des ressources marchandes, l'école de l'innovation sociale et l'école des dynamiques entrepreneuriales.

Diversité de la catégorie des entreprises sociales

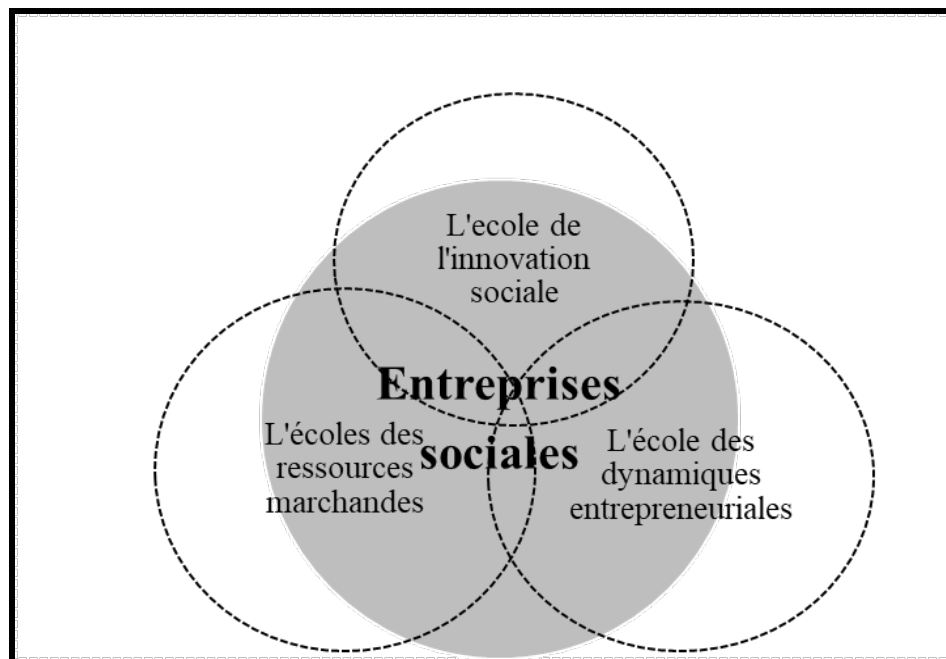


Figure 2.4 – Modèle logique de l'économie sociale

Cette figure illustre le fait que même en possédant plusieurs formes d'actuation (différentes manières de développer leurs activités), les entreprises sociales partagent quelques caractéristiques similaires entre elles. Les différentes écoles de pensée démontrent les nuances entre les entreprises sociales, et ce, conformément à leurs particularités.

L'école des ressources marchandes

Premièrement, il y a l'école de pensée américaine identifiée pour l'**école des ressources marchandes**, qui cible la mission sociale comme différenciateur principal de l'entreprise sociale par rapport à l'entreprise classique. Cette école est focalisée sur l'emploi d'activités commerciales par les organisations à but non lucratif, en faisant face à leur mission. Cette agrégation des sources marchandes visant le profit d'un but social est identifiée comme une alternative aux solutions des enjeux de financement

qui, normalement, sont récurrents dans les organisations à but non lucratif (Defourny, 2011). Autrement dit, pour Dees et Anderson (2006), l'école des ressources marchandes considère que les revenus marchands sont au service de la mission sociale.

Afin d'illustrer ce modèle d'entreprise sociale, l'on peut citer l'exemple de la multinationale américaine Savers, responsable de la gestion des magasins « Village des valeurs ». Au-delà des dons reçus, l'entreprise achète des vêtements usagés collectés par des organisations à but non lucratif, en revend une partie à des prix modiques (accessibles à toute population), et distribue à des pays pauvres les vêtements qui restent.

L'école de l'innovation sociale

Deuxièmement, une autre idéologie originalement américaine représentée par l'**école de l'innovation sociale** (Travaglini, Bandini et Mancinone, 2009 ; Defourny et Nyssens, 2010), considère que c'est la figure de l'entrepreneur avec l'esprit d'innovation, d'inspiration et de vigueur, qui gère l'impact social des organisations, et principalement en ce qui concerne l'entreprise sociale, indépendamment des ressources utilisées. Selon cette école, la personnalité de l'entrepreneur est la figure responsable d'apporter des réponses innovatrices à des questions sociales au moyen d'une organisation commerciale qui doit répondre aux règles normales imposées par le marché. Cette ligne de pensée établit le lien entre l'entrepreneuriat social et le concept d'innovation sociale. Dees (1998) en conclut : que l'entrepreneur social s'avère important en tant qu'intermédiaire de changement dans le secteur social parce qu'il s'engage à créer de la valeur sociale en cherchant de nouvelles possibilités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus permanent d'innovation, pour être capable de faire face aux tensions et défis de cette demande, sans jamais oublier sa mission et ses impacts sociaux.

Aussi, Dees (2001) définit l'entrepreneur social selon six critères :

- (1) Les entrepreneurs sociaux promeuvent des impacts positifs dans les secteurs social et environnemental.
- (2) La mission sociale est primordiale aux ES, même en visant la satisfaction des clients et la création de richesses.
- (3) Les entrepreneurs sociaux ne sont pas exclusivement motivés par des besoins sociaux, mais aussi par une vision et une mission d'amélioration continue dans leurs processus, et ce, avec persévérance.
- (4) L'innovation est le concept de base de l'entrepreneur social, car il doit être en constante création de nouveaux modèles et approches pour contrecarrer les incertitudes entourant ses activités entrepreneuriales.
- (5) L'entrepreneur social est au centre de plusieurs projets, et il est prêt à collaborer avec ses partenaires, toujours en recherchant de nouvelles opportunités pour améliorer le secteur exploré.
- (6) Les entrepreneurs sociaux cherchent l'équilibre entre les avantages pour les clients (bénéficiaires) et des rendements intéressants pour les investisseurs.

Finalement, Dees et Anderson (2006) utilisent l'expression « entrepreneur social » pour mettre en relief que l'entrepreneur ne vise pas uniquement la recherche de revenus, mais qu'il nourrit aussi une mission sociale.

L'école des dynamiques entrepreneuriales

Troisièmement, dans le courant de l'**école des dynamiques entrepreneuriales**, originellement européenne, celle-ci apparaît au centre de l'économie sociale et solidaire. Pour cette occasion, le réseau européen EMES a repéré les organisations qui pourraient être considérées comme des entreprises sociales en s'appuyant sur des caractéristiques communes. Dans cette catégorie, l'activité économique avec une

finalité sociale est prioritaire. Elle présente neuf critères et se divise en trois classes : les critères économiques, les critères sociaux et les critères de gouvernance (Mertens et Defourny, 2013 ; Defourny et Nyssens, 2008).

Selon la publication de l'organisation appelée Prix de l'Économie Sociale, lequel soutient l'économie sociale belge⁴, il est mentionné que : « 1) les indicateurs de la dimension économique sont répertoriés comme : 1.1) Une activité continue de production de biens et/ou de services. 1.2) Un niveau significatif de prise de risque économique. 1.3) Un niveau minimum d'emploi rémunéré. 2) Les indicateurs de la dimension sociale : 2.1) Un objectif explicite de service à la communauté. 2.2) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens. 2.3) Une limitation de la distribution des bénéfices. 3) Les indicateurs de la structure de gouvernance : 3.1) Un degré élevé d'autonomie. 3.2) Un pouvoir de gestion non basé sur la détention de capital. 3.3) Une dynamique participative, impliquant les différentes parties concernées par l'activité ».

L'ensemble des facteurs cités ci-dessus ne constituent pas une formule à suivre par les entreprises pour qu'elles soient configurées comme sociales, mais représentent un repère pour montrer la direction que les entreprises sociales devraient suivre pour être considérées comme telles. Le réseau EMES, en Europe, juge que les entreprises qui respectent ces critères peuvent être considérées comme des entreprises sociales.

Cette dernière démarche de l'entrepreneuriat social se distingue fondamentalement des approches antérieures étant donné qu'elle fait ressortir la dimension de la structure de gouvernance, au-delà de la dimension économique et de la dimension sociale. Les aspects remarquables de la gouvernance abordés dans cette démarche sont essentiellement le processus décision démocratique et les contraintes sur la distribution des bénéfices (Defourny et Nyssens, 2010).

⁴ < <https://prixdeleconomiesociale.be/a-propos/vision> >.

Cependant, d'après Mertens (2015), chaque courant apporte un regard spécifique sur la réalité, chacun met en évidence les défis qu'elles soulèvent, mais surtout, ces écoles présentent un point en commun : la problématique concernant la gestion des entreprises sociales.

En conclusion, le tableau 2.1 résume les points de vue développés par ces trois écoles dont chacune présente des aspects assez distincts. La première colonne concerne les concepts clés qui les différencient, la seconde colonne fait état de la dimension entrepreneuriale de chacune, et la troisième colonne illustre la position de chaque école sur le plan de la dimension sociale. Bien que les auteurs pointent dans la même direction, soit vers la finalité des entreprises sociales qui est de bâtir la valeur sociale, bien qu'il y a encore des divergences liées à la priorité de ces objectifs sociaux (Defourny et Nyssens 2011).

Tableau 2.1 – Synthèse des écoles de pensée des entreprises sociales

Écoles de pensée	Concepts clés	Dimension entrepreneuriale	Dimension sociale
École des ressources marchandes	Finalité sociale et marché	Recours aux ressources marchandes / Recours aux méthodes d'affaires	Stratégie portée par des associations sans but lucratif. Finalité sociale plus ou moins prioritaire
École de l'innovation sociale	Entrepreneur social / Innovation sociale / Impact	Entrepreneur comme agent de changement social	En réponse des besoins sociaux. Objectif d'impact social
École des dynamiques entrepreneuriales dans le troisième secteur	Finalité sociale / Économie sociale	Innovation et prise de risque	Finalité sociale prioritaire. Structure de gouvernance non capitaliste

(Tableau adapté de Mertens et Defourny, 2013)

Il est indiscutable que le sens des entreprises sociales est lié à leurs origines conformément à leur contexte social, politique, économique et culturel. Donc, la diversité de

approches américaines et européennes se justifie par « longues traditions de dépendance au marché aux États-Unis et d'intervention de l'État en Europe » (Kerlin, 2010, p. 176).

2.1.4 L'entrepreneuriat social

Dans son ouvrage, Mertens (2010) illustre les dérivants des entreprises sociales de façon similaire à ce qui a déjà été exposé dans cette étude. Mertens désigne les courants caractérisant les entreprises sociales, et elle décrit l'entrepreneur social comme appartenant à un courant comportant « un très large spectre d'initiatives, allant au-delà de ce que nous entendons par entreprises sociales » (Mertens, 2010, p. 96). Et pour cela, l'auteure cite le courant répandu aux États-Unis voulant « que l'entrepreneur social est mis avant plutôt que l'entreprise sociale ». Mertens insiste sur la démarche entrepreneuriale de la personne et sur la notion d'innovation sociale. Puis, à partir de cette idée, l'existence de l'entrepreneur social devient nécessaire étant donné son esprit d'innovation comme un agent de changement social qui mobilise sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. En raison de sa position, l'ES partage non seulement les problèmes qui existent dans les entreprises sociales en général, mais aussi dans les entreprises classiques, avec des particularités qui nécessitent d'autres solutions.

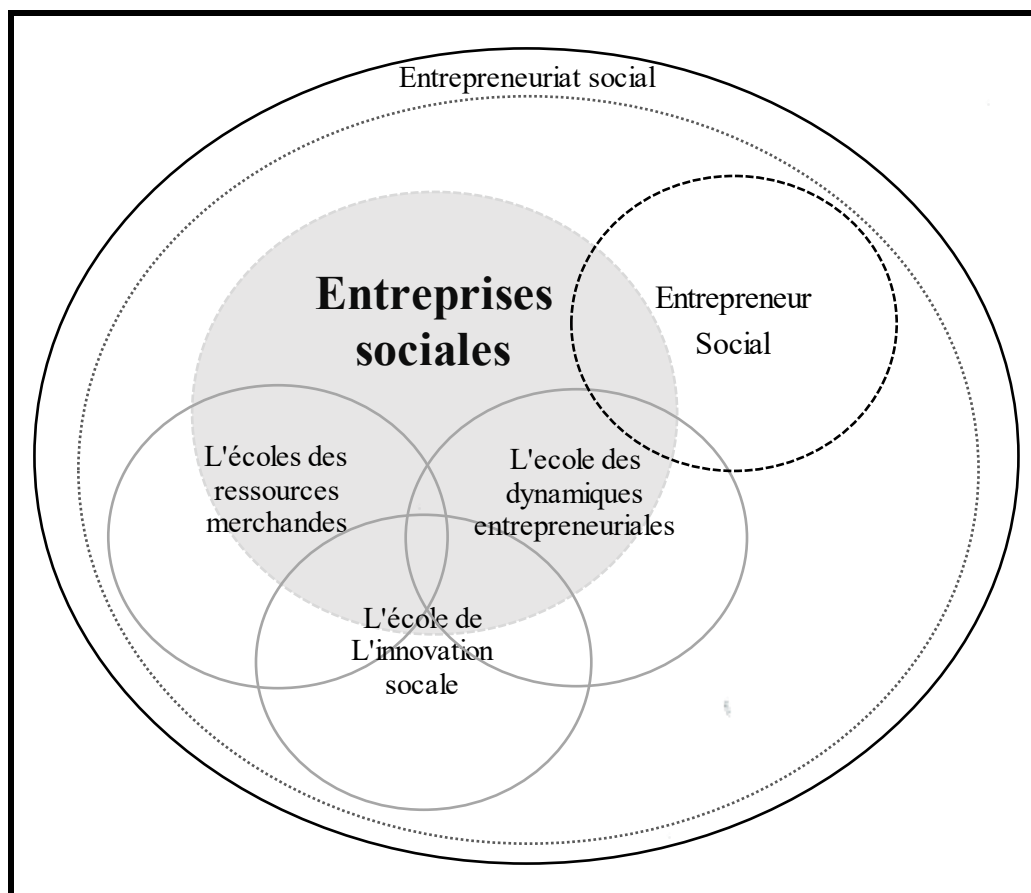


Figure 2.5 – Position de l'entrepreneur social en rapport les ESS

La figure 2.5 (Position de l'entrepreneur social en rapport les ESS) illustre la position de l'entrepreneur social à l'égard des entreprises sociales. Parfois, il se situe au-delà des entreprises sociales, alors que pour d'autres, il peut être considéré comme un autre courant entre les écoles déjà existantes dans la segmentation des entreprises sociales. Pour Roy (2016), l'entrepreneuriat social peut être considéré comme la fusion de trois secteurs : public, privé et économie sociale (figure 2.2, p. 10) en une sorte de domaine hybride, que certains qualifient de quatrième secteur, et qui s'articulerait surtout à partir des dynamiques du secteur privé.

L'étude sera consacrée au « courant de l'entrepreneuriat social », qui a comme protagoniste la figure de l'entrepreneur social. D'emblée, il faut s'entendre sur le fait que

l'entrepreneuriat social dérive des entreprises sociales et admettre que l'étude s'inspirera de leur essence. L'entreprise d'économie sociale réunit les entreprises collectives les plus variées, comme les coopératives à but social, qui vont au-delà de l'intérêt mutuel de leurs membres ; les associations, d'entreprises commerciales guidées par une mission sociale, les « social business » et les modèles des entreprises sociales parapubliques. Cependant, l'entrepreneuriat social se différencie de ces derniers, car même s'il s'avère être une entreprise de l'économie sociale, il doit créer un minimum de profit. Autrement dit, l'entrepreneuriat social est une organisation qui cherche à travers ses activités et un projet économique rentable, à répondre à des finalités d'intérêt général (sociaux ou environnementaux). En y allant de son propre effort, l'entrepreneur social doit répondre aux nécessités réelles de la population. Mertens (2015) affirme que le scénario de l'entrepreneur social est flou parce qu'il porte un large spectre d'initiatives qui recouvrent plusieurs activités pratiquées par les entreprises à mission sociale, et qu'ainsi, il pourrait aisément allier entreprise classique et finalité sociale.

Il est important d'observer que l'entrepreneur social pourrait bien être classé dans les courants de l'école des ressources marchandes, l'école de l'innovation sociale et l'école des dynamiques entrepreneuriales, en analysant le côté social ou économique. Or, selon Bacq et Janssen (2011, p. 373), la catégorisation de « l'entrepreneur social » se rapproche davantage de celle de « l'entrepreneur classique », en s'identifiant parallèlement aux critères listés conformément aux courants de pensée présentés précédemment (chapitre 2.1.1).

Cette définition de Bacq et Janssen (2011) implique de revenir au terme « entrepreneur ». L'entrepreneur classique se caractérise principalement par sa capacité à mesurer les risques et à utiliser la rationalité ; il est passionné pour ses projets et il propose des idées innovatrices, et par conséquent, sa capacité à innover le distingue souvent du gestionnaire. De plus, Brouard et coll. (2012) ajoutent que l'entrepreneur

investit son énergie, ses ressources financières, ses compétences et sa motivation. Selon Herzberg et coll. (1959), la motivation de l'entrepreneur vient principalement de la perspective de gains financiers et matériels porteurs de forces motrices, par exemple le sentiment d'indépendance, de liberté et d'accomplissement. Enfin, l'entrepreneur social possède une essence flexible et charismatique dans l'exécution de ses projets ; il s'inscrit dans un mode d'action qui répond au *nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello, 1999).

L'entrepreneur social, quant à lui, possède ces caractéristiques telles qu'énumérées, mais surtout il se différencie de l'entrepreneur classique par son obstination à créer du changement social. L'entrepreneur social s'inscrit lui aussi dans la sphère marchande, mais il considère sciemment d'y intégrer un élément logique de la sphère communautaire, nommément : la solidarité collective (Fontan, 2011). L'entrepreneur social est considéré comme un vecteur de transformation sociale ; ainsi, comme Mertens (2015, p. 74) le souligne dans son ouvrage, « il mobilise sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux, et à ce titre, il peut être considéré comme un héros des temps modernes ».

Bref, pour contextualiser l'entrepreneuriat social, il est possible d'énumérer les mots-clés suivants : innovation, risque, profit, bien-être collectif, diversité..., afin de le distinguer d'autres formes d'entreprises.

2.1.4.1 Les différents aspects de l'entrepreneuriat social et des entreprises classiques

Le présent chapitre sert de base pour comprendre les principales différenciations entre les entrepreneuriats sociaux et les entreprises classiques, parce que le sujet abordé demande la coordination de différents aspects entre les deux catégories d'affaires. Donc, la compréhension première de la définition des entreprises devient importante.

D'abord, l'entreprise est une unité qui dispose de « ressources humaines, matérielles et financières » qui détiennent un point centralisateur d'autonomie pour la prise des décisions afin de générer la production des biens et des services destinés à la commercialisation (Bressy et Konkuyt, 2006). « L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services, et jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes » (INSEE, *Institut national de la statistique et des études économiques*, France, 2008).

Effectivement, les entreprises qualifiées de « classiques » peuvent être définies comme étant des organisations commerciales, productrices de biens et de services destinés aux différents marchés. Au-delà de cela, on peut dire, de façon simplifiée, que les entreprises présentent différentes caractéristiques de base :

- Elles doivent bien sûr maximiser les profits de leurs actionnaires, ainsi qu'augmenter la valeur économique de l'entreprise en soi.
- Elles doivent répondre rentablement à leurs activités de production et poursuivre une logique de concurrence optimale.
- Elles doivent satisfaire les attentes autant de leurs clients que de leurs actionnaires.
- Après les investissements initiaux de leurs actionnaires, elles peuvent poursuivre leur financement à travers des réinvestissements partiels.
- Sur le plan juridique, elles sont des entreprises particulières à but lucratif.

Par contre, il faut comprendre que la définition de l'entrepreneuriat social est toujours controversée. Pour Janssen et coll. (2012), cela s'explique par l'influence des écoles de pensée lorsqu'un chercheur s'intéresse à l'entrepreneuriat social. Selon Mertens (2015, p. 25), les entreprises sociales sont des organisations que l'on peut véritablement qualifier d'« entreprises ». Cette affirmation peut sembler redondante, mais en fait, elle

veut dire que l'entrepreneuriat social partage plusieurs similarités avec les entreprises dites classiques. Dans son approche, elle rappelle que les entreprises, tant classiques que sociales, présentent des activités de production, que leurs activités sont continues, qu'elles ont la volonté d'assurer la continuité de leurs activités de production pour soutenir les objectifs qu'elles poursuivent respectivement. En revanche, l'auteure met en relief des éléments qui différencient l'entrepreneuriat social, par exemple sa collaboration naturelle avec l'État. En effet, les ES jouent le rôle de l'État pour répondre aux besoins de la société lorsque les forces publiques sont incapables de le faire, mais ce, en entretenant des liens forts avec l'État et en assurant leur indépendance. L'ES allie à la fois l'autonomie, la finalité sociale et un équilibre cohérent entre les bénéfices et la finalité sociale.

Pour sa part, Michel Dallaire s'exprime quelque peu différemment :

Il n'y a pas de différence entre l'entrepreneur social et l'entrepreneur privé ; les deux ont le devoir de faire des profits pour redonner. Soit pour rendre de profit aux actionnaires, soit, pour en offrir les services aux bénéficiaires. C'est primordial de garder l'entreprise en pérennité pour pouvoir contribuer à la communauté. Les enjeux vécus sont le même : avoir de la créativité, de renouveler l'approche permanent, et de recruter du personnel qualifié (Michel Dallaire, 2018).⁵

Janssen et coll. (2012) définissent l'entrepreneuriat social comme un secteur qui, tout en nourrissant une mission sociale dans ses activités commerciales, profite aussi de toutes les ressources disponibles. Les auteurs ramènent aussi l'entrepreneur social à un niveau individuel, le qualifiant de personne visionnaire qui possède une fibre éthique, qui se préoccupe de la collectivité, qui s'intéresse à l'entretien d'une mission sociale, et qui exploite les opportunités afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes de sa communauté.

⁵ < <https://www.eebeauce.com/fr/blogue> >.

L'entrepreneur social innove afin de répondre principalement à des besoins sociaux et non seulement afin d'engendrer un développement économique. Au-delà du caractère psychologique, l'entrepreneur social est une personne éprouvant de la passion pour ses projets, possédant un esprit à la fois innovateur et discipliné ; il porte considération aux problèmes sociaux, d'où son désir de s'engager socialement (Roy et coll., 2016).

Cependant, dans cet exercice de définir les différences entre l'entrepreneuriat classique et l'entrepreneuriat social, Janssen et coll. (2012, p. 24) affirment que « toute forme d'entrepreneuriat génère, par nature, de la valeur sociale, par exemple, la création d'emplois. Toutefois, cela ne signifie pas que tout ce qui se rapporte à l'initiative entrepreneuriale relève de l'entrepreneuriat social. De même, toute activité à but non lucratif n'implique pas nécessairement un comportement entrepreneurial ». Cela fait en sorte que les ES présentent des similitudes en rapport avec l'entrepreneuriat conventionnel, mais qu'indéniablement, certains éléments font vraiment une nette différence entre les deux.

Afin de conclure cette section sur les contours des définitions de l'entrepreneuriat social, et leurs différences avec les entreprises classiques, voici une synthèse (tableau 2.2). Dans ce tableau, les caractéristiques fondamentales représentent les dimensions dont doit disposer l'entrepreneur social comparativement aux attributs des entreprises classiques. Donc, ce qui les distingue, c'est principalement le fait que pour sa part, l'entrepreneur social axe ses activités commerciales sur une mission sociale. Concernant à la création de valeur économique, l'entrepreneur social le fait de façon équilibrée à sa mission afin d'assurer son autonomie financière. La motivation pour l'innovation et le changement de l'entrepreneur social est principalement liée à la nécessité de trouver des réponses à des besoins sociaux collectifs, et lorsqu'il innove, ce n'est pas uniquement pour engendrer un développement économique. L'ES cherche des opportunités en visant avant tout le progrès social. Enfin, l'entrepreneur social

présente en plus le profil psychologique de l'entrepreneur classique, une sensibilité à l'égard des problèmes sociaux, d'où son désir de s'engager socialement.

Tableau 2.2 – Cadre analytique des aspects entre entreprises classiques 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.

2.1.4.2 Les différents aspects de l'entrepreneuriat social en rapport avec l'économie sociale (entreprises sociales)

Après avoir traité individuellement les deux perspectives d'affaires, la recherche en vient à établir les différences entre l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales. En revanche, en se référant aux points non communs entre elles, l'on peut affirmer qu'il s'agit d'entreprises qui captent des ressources marchandes pour financer des missions sociales et proposer des réponses innovantes (Dees et Anderson, 2006).

Aussi considérées comme sous-jacentes au phénomène de l'entreprise sociale, ces deux conceptions sont hétérogènes et font apparaître leur ambiguïté : « Dans les deux cas

sont mêlés des objectifs lucratifs et des finalités sociales, ce qui permettrait de les regrouper dans la catégorie des entreprises sociales » (Noguès, 2019).

Dans *L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale*, Roy (2016, p. 34) dresse la liste de ce que l'entrepreneuriat social reprocherait à l'économie sociale, et vice-versa. Pour l'auteur, les entreprises sociales valorisent une prise collective de décision qui s'avérerait trop lourde pour l'entrepreneur social parce qu'elles brimeraient son dynamisme et l'innovation. L'entrepreneuriat social renonce à la gouvernance démocratique, et opte plutôt pour une prise de décision assumée par un groupe de personnes éclairées.

L'économie sociale ne peut avoir un impact à grande échelle ; elle s'intéresse à de petits territoires, à des communautés, parce qu'elle dépend de capitaux sociaux circonscrits à des localités précises régies par des cadres juridiques nationaux déterminés. De plus, l'économie sociale est dépendante de l'État, et comme elle ne cherche pas son autonomie, son développement organisationnel s'en trouve entravé, la rendant vulnérable aux changements politiques.

Concernant les formes légales reconnues de l'économie sociale, leurs décisions sont prises par un petit groupe. Aussi, l'ESS prend en compte le fait que sa forme juridique est garante du respect de sa mission sociale, et ce, même si elle présente des comportements très semblables à ceux des entreprises à but lucratif. La garantie offerte pour l'entrepreneur social, c'est la mission sociale qui s'insère dans ses activités économiques. En revanche, même de manière inconsciente, l'entrepreneur social réduit la solidarité par le simple fait d'accéder au marché, parce qu'il est obligé de recourir à des mécanismes de développement inhérents au marché, mais qui interfèrent négativement sur la vie des personnes, souhaitant régler les problèmes sociaux sans considérer qu'une partie de ceux-ci seraient générés par les mécanismes de marché qu'il encouragerait.

Ci-dessous, le tableau 2.3 résume les aspects qui distinguent l'entrepreneuriat social des entreprises d'économie sociale (ESS).

Tableau 2.3 – Cadre analytique des critiques entre entrepreneuriat social et entreprises se l'économie sociale (ESS)

Entrepreneuriat social	Entreprises économie social (ÉSS)
Lourdeur de la décision collective	Incapacité d'impact sur une grande échelle
Sacrifice de la gouvernance démocratique au profit d'une élite éclairée et danger de détournement des missions pour intérêt individuel	Dépendance envers l'État
La solidarité est réduite au marché; l'inclusion sociale, à son accès.	Trop d'importance accordée au respect du cadre légal et oublie la finalité qui est de répondre à un besoin social non satisfait

Inspiré par Roy, 2016, p. 35.

2.2 Défis liés à l'authenticité de l'entrepreneuriat social

Le secteur de l'entrepreneuriat social est façonné en fonction du contexte institutionnel et des cultures dans lesquelles il opère (Noya et coll., 2013), sans qu'il ait nécessairement un plan reconnu techniquement à suivre. Selon Brouard et coll. (2011), le développement de l'entrepreneuriat social est soumis à plusieurs défis imposés par l'environnement et le mode de fonctionnement de ce type d'entreprise. Cette section traite des défis liés au contexte légal de la formalisation d'activité de l'entrepreneuriat social, étant donné que ces points doivent être exploités pour la compréhension de la problématique et aussi pour représenter une connaissance nécessaire afin de développer le secteur de l'entrepreneuriat social.

2.2.1 Formalité versus informalité

En abordant notre recherche, l'un des éléments qui ne doit pas être oublié est le sens de la formalité, parce que le caractère formel constitue une partie de la problématique de notre étude. Le concept d'informalité peut être compris comme « un travail non réglementé et situé principalement dans des secteurs à faible productivité et rentabilité, comme la petite production familiale, les activités commerciales mobiles et autres visant la subsistance » (Lima, 2010). Différentes études associent l'informalité à l'incapacité de l'économie formelle à absorber des coûts de main-d'œuvre élevés, c'est-à-dire que les travailleurs visant à créer une entreprise seraient encouragés à choisir les opérations informelles ou à agir en tant qu'indépendants, en évitant les coûts élevés associés à la fiscalité, la bureaucratie et la corruption (Tiryaki, 2008). Cependant, selon Filartiga (2007), les relations personnelles sont à la base des opérations informelles qui se matérialisent afin que l'entreprise puisse se développer ; les relations commerciales ne peuvent pas être basées sur la réputation ou l'échange de faveurs, mais participent à un système transparent avec la présence d'institutions publiques. Dans l'étude réalisée par Claude et Gaudet (2018) l'entrepreneuriat social est considéré comme une catégorie émergente et les chercheurs définissent le terme « informel » comme pour décrire les activités commerciales qui opèrent en marge du marché traditionnel.

Si les termes « formel » et « informel » décrivent des types d'échanges, ils mettent aussi en relief la valeur normative des activités. En effet, dérivant du français, la version anglaise du terme « informel » désigne également des activités non officielles. La notion d'« informel » renvoie aussi à celle de « légitimité », voire de « légalité » des activités (Hugon, 2014). Selon le contexte, les entreprises sociales expriment l'intérêt public, l'intérêt commun, l'utilité commune, l'utilité publique, la volonté générale, le bien commun, l'intérêt supérieur de la Nation, etc. Entendues comme devant « [satisfaire] l'intérêt de la communauté des citoyens dans son ensemble », les entreprises sociales gagnent ainsi en légitimité (Chevalier, 1970).

2.2.2 Légalité versus illégalité

Conformément à la définition de légalité trouvée dans le dictionnaire Larousse en ligne⁶, la légalité peut être définie comme suit « Ensemble des actions qui sont conformes à la loi, qui ne transgressent pas ». Donc, en ce qui concerne la légalité, l'on peut constater un écart étant donné qu'aucun cadre juridique ne soutient le modèle d'affaires de l'entrepreneuriat social. Actuellement, l'entrepreneur social peut démarrer son projet à visée sociale sous le statut juridique d'une entreprise individuelle ou collective selon différents statuts (entreprise individuelle, société par actions, société en nom collectif, coopérative, mutuelle, personne morale sans but lucratif). Dans le même sens, l'absence d'une forme juridique propre à l'entrepreneur social renforce l'informalité institutionnelle, y compris celle des acteurs qui sont impliqués dans la cause. Donc, étant donné qu'au Canada, il n'existe pas de cadre juridique permettant l'utilisation d'expressions spécifiques comme « entreprise sociale » ou « entrepreneur social », l'entrepreneur social peut donc décider d'enregistrer son entreprise à mission sociale sous le statut juridique d'entreprise individuelle ou collective, c'est-à-dire les modèles classiques (Claude et Gaudet, 2018).

Même si actuellement, les entreprises sociales sont en nette émergence premièrement parce qu'elles apparaissent de plus en plus nécessaires (ne serait-ce qu'en jouant un rôle important dans l'économie : création d'emplois, génération de richesse, soutien aux États, etc.), et deuxièmement parce qu'eu égard à leur acceptation par les collectivités (reconnaissant le rôle de cohésion de ces entreprises), elles demeurent sans cadre législatif ni institutionnel adéquat, leurs activités demeurant ainsi stagnantes dans un statut informel, en dehors de toute protection légale (Naas, 2017).

⁶ < <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/légalité/46560> >.

Encore, selon Naas (2017), dans ce contexte, les orientations sur le plan tant juridique que de la gestion constituent un enjeu important pour l'entrepreneuriat social en situation de marché fortement concurrentiel, ce qui les oblige à adopter parfois des pratiques plutôt typiques des entreprises classiques. Bien que les entrepreneurs sociaux partagent plusieurs caractéristiques avec les entreprises classiques, il demeure important, pour ces entreprises d'agir en toute probité afin d'assurer leur existence et de demeurer concurrentielle par rapport aux entreprises classiques.

Dans la même direction, Brouard F. et coll., (2011) invoquent le manque d'un contexte légal pour cette catégorie d'affaire comme un des défis à résoudre, car les formes juridiques des organisations existantes sont rarement pleinement adaptées à l'entrepreneuriat social, et de cette manière l'entrepreneur social s'approprie le contexte légal des formes classiques d'entreprise privée à but lucratif, c'est-à-dire des formes du type des associations, fondations, coopératives, OBNL ou qui possèdent le mode de gouvernance démocratique.

Bref, les deux auteurs cités sont unanimes en observant qu'il y a des avantages et inconvénients dans l'entrepreneuriat social en suivant le contexte légal des entreprises classiques en matière de possibilités économiques et de simplicité de gouvernance. Cependant, développer une forme juridique appropriée peut surmonter les défis liés à la légalité de l'entrepreneuriat social, tout en augmentant les possibilités d'obtenir du succès dans leurs objectifs économiques et sociaux.

2.2.3 Légitimité

Le dictionnaire des notions philosophiques définit la « légitimité » comme ce qui est « conforme non seulement aux lois, mais aussi à la morale, à la raison »⁷. Le dictionnaire Littré, pour sa part, la résume ainsi : « qualité de l'autorité légitime, des pouvoirs légitimes, se référant à la loi ; qualité de ce qui est légitime, par des conditions requises par la loi ; qualité de ce qui est fondé en équité, en raison »⁸.

À l'égard de la légitimité institutionnelle, selon Mark Suchman (1995), la légitimité institutionnelle est remarquée pour la présomption que la conduite d'une organisation soit désirable, c'est-à-dire qu'elle doit faire preuve d'actions correctes et pertinentes selon un ensemble déterminé de normes socialement construites. Dans leur étude, il classe la légitimité des institutions en plusieurs types : « la légitimité pragmatique mise en place, la capacité de l'organisation à atteindre les intérêts des innombrables acteurs sociaux ; la légitimité morale est établie sur la conviction collective que l'activité assure le bien-être sociétal ; la légitimité cognitive basée sur la concordance des comportements entre de l'organisation et les acteurs sociaux ».

Actuellement, il est de plus en plus difficile pour la légitimité d'être conceptualisée et délimitée, parce que la notion d'intérêt général qui est incorporée à la légitimité fait face à un certain scepticisme, en raison de la diversité d'acteurs et de situations, aussi bien que la complexité de la vie sociale. Cela fait en sorte que le foisonnement des textes réglementaires n'arrive plus à suivre les changements rapides de la société et ses besoins. Enfin, la légitimité est devenue une réalité fragile ; elle varie avec le contexte – la culture, le secteur, l'organisation notamment – et surtout avec les caractéristiques de celui qui l'attribue (Bouquet, 2014).

⁷ < <https://dicophilo.fr/definition/legitimite/> >.

⁸ < <https://www.littre.org/definition/légitimité> >.

Bref, il devient essentiel de mettre en évidence la légitimité parce qu'elle est directement liée à la reconnaissance de l'entrepreneur social par les autres acteurs de l'environnement économique et social dans lequel il s'inscrit. Durant la recherche menée par Four et coll. (2016), certains participants y ont affirmé que l'étiquette même d'entrepreneur social est problématique : elle manquerait de visibilité et rendrait difficile le simple exercice de se présenter (ou même de tout simplement créer sa carte professionnelle). La légitimité devient un élément important chaque fois que l'ES veut faire preuve de crédibilité, de notoriété ou de fiabilité. La légitimité peut être ainsi considérée comme une ressource qui permettra à l'entrepreneur de pallier les pressions exercées par son entourage.

2.3 Conclusion au chapitre

Au constat de tout ce qui a été présenté dans ce premier chapitre, l'on peut constater la difficulté de positionner l'entrepreneur social au milieu d'un secteur économique donné, ainsi que l'encadrer dans une école de pensée concernant les entreprises sociales. Depuis son apparition, le positionnement de l'entrepreneuriat social demeure des plus flous. Le présent chapitre a parcouru les sphères des secteurs économiques (public, privé et économie sociale), mais après avoir survolé l'économie sociale, un tiers secteur ressort des deux approches : celui qui traite des OBNL (des entreprises à but non lucratif) et celui qui considère les entreprises sociales. D'après certains auteurs, l'entrepreneur demeure au-delà des entreprises sociales parce qu'il ressemble plus aux entreprises classiques, et pour cela, certaines études suggèrent la création d'un quatrième secteur. Mais le fait est que l'entrepreneuriat social existe avec ses caractéristiques spécifiques : il peut être identifié et conceptualisé, et ce, même en suscitant plusieurs controverses. Pour soutenir l'existence du segment de l'entrepreneuriat social et montrer la pertinence de la présente étude, nous envisageons d'identifier les principaux

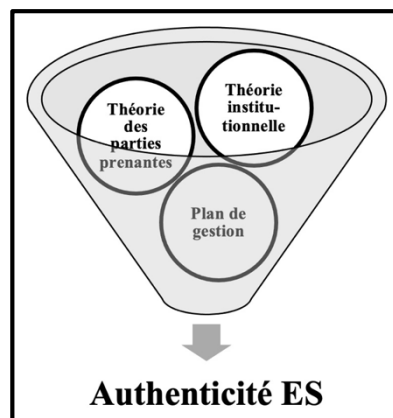
problèmes liés à la gestion de l'entrepreneuriat social, et les concepts de légitimité, de formalité et de légalité y seront exposés.

De plus, à travers des concepts spécifiques qui ont été décrits dans ce chapitre, il est possible de renforcer la pertinence de l'étude en cours en visant à familiariser le lecteur avec les définitions requises pour une pleine compréhension du thème développé.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Après avoir présenté des définitions importantes liées au sujet de recherche, il convient d'expliciter les différents construits à l'étude dans le cadre du présent mémoire. Le présent chapitre vise à faire état de la recension des écrits scientifiques qui abordent les principaux concepts associés à l'étude, soit la théorie institutionnelle qui se rapporte à l'existence de l'ES, la théorie des parties prenantes qui concerne les acteurs responsables de l'institutionnalisation de ce mouvement entrepreneurial, et enfin la dimension du plan de gestion à travers ses principaux leviers. Comme mis en évidence dans la problématique, la non-institutionnalisation, soit la non-reconnaissance légale de l'entrepreneur social, peut générer des impacts sur le plan de la gestion, des résultats et du fonctionnement, une fois que ce mouvement d'entrepreneurs utilise les pratiques conventionnelles de gestion des entreprises classiques. La recherche propose de révéler ces impacts, en tant qu'arguments pour, peut-être, formaliser de ce modèle d'affaires.



À cet effet, la théorie institutionnelle, la théorie des parties prenantes et la dimension du Plan de gestion pour les ES constituent un socle de référence pour le développement de cette recherche et pour d'abord démontrer l'authenticité et les défis de l'entrepreneur social. Ainsi le cadre conceptuel abordera-t-il respectivement ces sujets.

3.1 L'approche de la théorie institutionnelle comme repère de l'existence de l'entrepreneuriat social

La revue de littérature précédente visait à présenter les concepts de bases autour de la problématique et principalement montrer la définition de l'entrepreneur social comme la figure prise par l'entrepreneur héros dans le contexte de la résolution de problèmes de types sociaux. L'idéologie de l'entrepreneuriat social met en relief l'individu en tant qu'entrepreneur héros, de manière à le différencier de l'entrepreneuriat classique (Mertens, 2013). En fait, ce qui remarque la figure de l'entrepreneur social, c'est qu'il place principalement au centre de ses activités une finalité sociale. Donc, l'ES développe sa mission sociale parallèlement à la création de valeur économique, pour lui permettre de se donner une autonomie financière ; il cherche l'innovation, ce n'est pas exclusivement pour réussir sur le plan économique, mais avant tout pour se concentrer sur les enjeux liés aux besoins sociaux ; il cherche des opportunités en visant toujours la finalité du progrès social (Roy et coll., 2016).

Pour comprendre le statut actuel de l'ES, il s'avère important de constater que la théorie néo-institutionnelle (TNI) est une théorie de l'environnement des organisations. Dans la version originale, la théorie inscrivait deux visions dissemblables : l'environnement organisationnel qui concerne l'environnement technique et l'environnement institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). L'environnement technique donne à penser qu'il serait plus facile d'exécuter les tâches organisationnelles dans un environnement plus coercitif, tandis que dans un environnement institutionnel, il ressort que les croyances,

les constructions cognitives d'une collectivité sont indispensables pour amener l'organisation à atteindre sa légitimité, de manière à manifester que le modèle d'efficience n'est pas primordial. La légitimité, qui constitue un élément crucial dans la TNI, est définie comme le choix des organisations par des actions propres et appropriées en respectant les schémas cognitifs et culturels partagés pour la collectivité (Suchman, 1995).

Ménard (2003, p. 106) définit de manière générale la théorie néo-institutionnelle comme « *un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions.* » Donc, dans le cadre évolutif de la TNI, le concept d'institutionnalisation se modifie pour inclure la participation des acteurs et ses actions au milieu d'une entreprise en particulier. Selon Selznick (1957), l'institutionnalisation est un parcours d'une organisation qui, au fil du temps, transmet son histoire, à travers des actions des participants, la création des actives, ainsi que la façon dont elle s'adapte à son environnement. Ce sont donc des situations qui se répètent et qui finissent par donner du sens à d'autres actions similaires vécues pour les organisations (Scott, 1992). Ces actions sont récurrentes sous l'action d'oppressions formelles ou informelles, sous l'effet de contraintes normatives, ou par adaptation au milieu dans lequel on a vécu (DiMaggio et Powell, 1991). Pour Lounnas (2004), l'institution est le résultat d'un processus transformateur, lent et progressif des activités individuelles qui, par leur continuité, deviennent des coutumes. Au bout du compte, ces coutumes se transforment en conventions et par la suite en institutions.

En fait, actuellement, le mouvement de l'ES est compris et légitime, parce qu'il gagne du terrain dans la dimension institutionnelle. Cela se justifie conformément par l'un des principes de la théorie néo-institutionnelle qui prévoit que l'entreprise devienne

une institution selon la volonté des parties prenantes ou pour reprendre quelques traditions ou coutumes que ce soit. Meyer et Rowan (1977) justifient qu'une institution dépend de son environnement social, politique, économique, légal et technologique auquel elle s'adapte pour assurer sa légitimité et sa pérennité. Indépendamment de la taille ou de la puissance de l'organisation et de l'environnement, les acteurs adhèrent plus ou moins passivement à des normes qui s'avèrent essentielles dans le processus d'institutionnalisation. Mertens (2013) affirme que de nos jours, ce sont plusieurs des initiatives entrepreneuriales à but social qui gagnent de la reconnaissance pour leur légitimité, soit par l'intérêt réel des acteurs qui l'entourent, bien que demeure, en revanche, l'enjeu de l'existence des ES en tant qu'institutions par la dimension organisationnelle (normes, lois, standards, nouvelles légitimités, normes symboliques), ce qui permet aux agents de se coordonner techniquement.

3.2 L'approche de la théorie des parties prenantes

L'expression « parties prenantes » (« *stakeholders* » en anglais) consiste en la mise en relief par les études de Dodd (1932) et Barnard (1938) que la création de valeur et les facteurs de risque créés par l'entreprise sont liées aux intérêts contradictoires des différents participants, de manière à éveiller la volonté de collaboration de tous. Post et coll. (2002) ont comme base de définir les parties prenantes par le concept de la création de valeur et de risque, soit « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (Post et coll., 2002, p. 8). En se basant sur la littérature, même avec une diversité de raisonnements, celui de Freeman (1984), qui reste de loin la plus célèbre, dit qu'une partie prenante peut se définir par « tout groupe ou individu [pouvant] affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». De cette manière, les parties prenantes permettent à l'ES, d'abord, de se légitimer. La légitimité est définie comme « une

perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions » (Suchman 1995, p. 574).

En s'appuyant sur les ouvrages de (Evan et Freeman, 1983), (Freeman, 1984), (Henriques et Sadorsky, 1999), (Doonan et coll., 2005), on peut dresser une liste, sans qu'elle ait la prétention d'être exhaustive, des relations entre les principaux groupes de parties prenantes d'une organisation :

- (1) Les parties prenantes « managériales » ou « centrales » comprennent les dirigeants, le comité d'entreprise, le comité d'administration...
- (2) Les parties prenantes « noyau dur » ou « de premier rang » réunissent les actionnaires/investisseurs/propriétaires, les salariés, les clients, les fournisseurs/sous-traitants/distributeurs/partenaires...
- (3) Les pouvoirs publics nationaux avec le gouvernement, les autorités réglementaires...
- (4) Les pouvoirs publics locaux rassemblent les municipalités, les communautés locales et territoriales...
- (5) Les instituts financiers permettent de prendre en compte les banques, les assurances, les créanciers...
- (6) Les porteurs d'image représentent les médias, les analystes financiers, les agences de notations...
- (7) Les organisations sociétales sont les associations (défense des consommateurs et l'environnement...), les organisations non gouvernementales, les groupes de pression, les syndicats, les riverains, les activistes, les représentants des parties prenantes...
- (8) Les concurrents directs et indirects...
- (9) Les instituts internationaux établissant des réglementations financières, sociétales, environnementales...

- (10) Le grand public (au sens large) intègre les consommateurs / prescripteurs / utilisateurs / usagers, les générations futures, les générations passées (comme les fondateurs des organisations), les universitaires...

En fait, les parties prenantes de l'entreprise sont toutes des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Ces parties prenantes peuvent : participer à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), observer et/ou influencer son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG), être affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités locales, État...) de façon positive ou non.

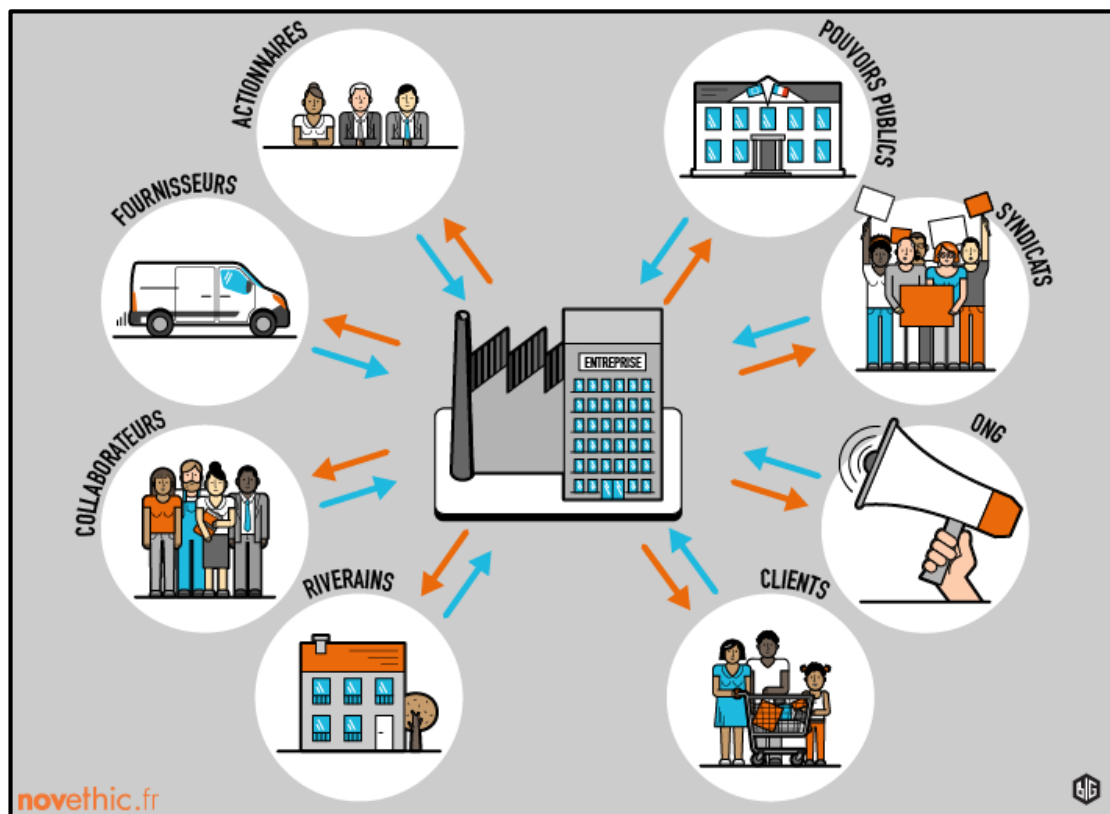


Figure 3.2 – Représentation des parties prenantes (source : <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>)

En ce qui concerne la théorie des parties prenantes, il est nécessaire d'admettre que l'ensemble d'interactions existantes entre l'organisation et ses parties prenantes est délicat et évolutive. Délicat dans le sens de complexité, parce qu'il existe d'innombrables types de relations entre les diverses parties prenantes ; progressif, parce qu'il existe un grand nombre de parties prenantes avec besoins distincts et provisoires. La théorie des parties prenantes focalise son intérêt dans les actions et réactions qui connectent l'organisation avec ses diverses parties prenantes.

La théorie des parties prenantes soutient un grand nombre d'approches liées à la gestion des entreprises, mais la littérature n'a pas trouvé une réelle cohérence dans ce domaine. L'étude de la théorie des parties prenantes se démarque par son évolution à travers de nouveaux courants de pensée, soit la succession de concepts ajoutés.

Freeman a publié en 1984 un livre intitulé « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », dans laquelle il démontre l'importance de la gestion des parties prenantes, en élaborant une étude qui expose trois aspects de la théorie des parties prenantes : • *L'aspect descriptif et empirique : Chercher à décrire et expliquer les méthodes et processus dans la gestion de partie prenante* ; • *L'aspect instrumental : Explorer l'impact de la gestion des parties prenantes sur l'atteinte des buts de performance corporatifs* ; • *L'aspect normatif : Cherchant à examiner les lignes guides morales et philosophiques pour la gestion*. Ces aspects sont utilisés comme base pour les chercheurs en général.

Après l'approche de Freeman, deux autres modèles ont été présentés, l'un par Mitchell et coll. (1997) et l'autre par Rowley (1997), s'appuyant sur la conception des dynamiques des parties prenantes. Mitchell et coll. (1997) suggèrent que les parties prenantes pourraient être classifiées pour trois attributs relationnels : puissance, légitimité et urgence. Cela veut dire qu'une partie prenante a la capacité de dicter ses besoins sur la relation. La puissance des parties prenantes signifie leur capacité à engager des forces sociales et politiques. Concernant la légitimité, elle symbolise l'estime vers l'action

d'une partie prenante par les autres acteurs, considérés en rapport avec des comportements sociaux standards construits, systèmes de normes, valeurs et dogmes. L'attribut « urgence » démontre le degré auquel les enjeux sont attendus pour une réponse immédiate. Selon les événements, quelques parties prenantes se montreront plus essentielles que d'autres. Donc, les inquiétudes et les primautés se modifient constamment, et de nouvelles formes et aspects des parties prenantes surgissent en réponse aux contextes changeants (Rowley, 1997). Ce modèle est dynamique, en accord avec les besoins inhérents aux parties prenantes.

L'approche de Rowley (1997) est axée sur le cadre d'interaction des parties prenantes. Il remarque que les relations des parties prenantes sont flexibles et variées dans un flux constant. Les comportements des parties prenantes peuvent se modifier en différentes échelles, de manière à justifier le dynamisme des relations entre les parties prenantes.

3.2.1 La place des principales parties prenantes dans l'entrepreneuriat social

Analyser les parties prenantes comme acteurs de l'entrepreneuriat social et le rôle qu'ils occupent dans ce mouvement, c'est identifier d'abord les principaux groupes d'acteurs de l'entrepreneuriat social. Selon Nicholls (2010), il est possible de les classer en cinq groupes : l'État, les organisations de soutien financier, les organisations de réseautage et de plaidoyer, les entrepreneurs sociaux de même que les écoles de gestion (Figure 3.4). On peut constater que ces cinq catégories sont identifiées aussi comme les acteurs liés habituellement à l'économie sociale, et que ces acteurs peuvent être en relation les uns avec les autres. De plus, dans certaines approches théoriques, il est envisagé d'ajouter la technologie comme un des acteurs qui interagit entre les groupes des parties prenantes. En effet, selon Bérard (2015), la technologie demeure comme un déclencheur pour les entreprises sociales : elle permet aux organisations d'être plus efficaces et de rattraper leurs objectifs plus rapidement.

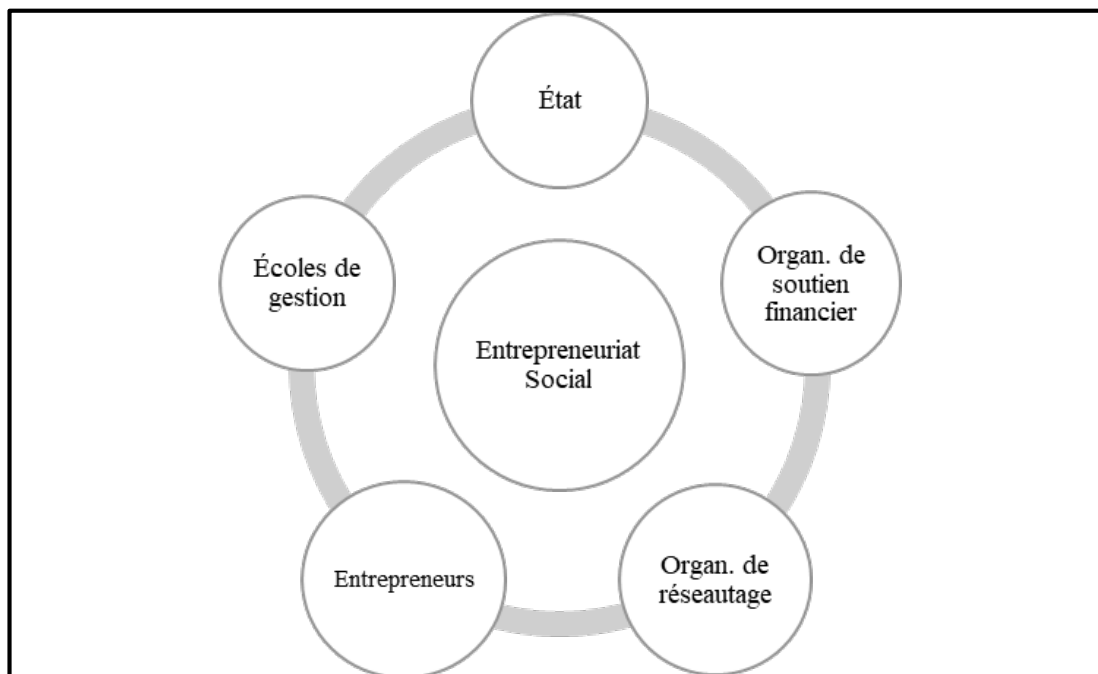


Figure 3.3 – Groupes mouvement entrepreneuriat social (Roy, 2016, p. 20)

L'État

Conformément, Roy (2016), le rôle de l'État est de s'occuper de la gérance des services publics, des tâches juridiques et politiques d'une population donnée. L'auteur ajoute également que l'État a l'alternative d'appliquer des pratiques originaires des entreprises classiques dans sa gestion interne pour offrir des services essentiels ; or, il a aussi la possibilité de favoriser l'apparition d'entreprises qui vont s'occuper de ces pratiques pour appuyer son désengagement de certains secteurs, principalement ceux qui sont de responsabilité partagée avec l'État, par exemple les services de la santé et les services sociaux. En suivant cette logique, l'État contribue au financement des organisations qui fournissent des services d'assistance publique. Donc, de manière plus ou moins importante, l'État en vient à agir comme un agent de financement en subventionnant, les entrepreneurs sociaux.

Les organisations de soutien financier

Toujours selon Roy (2016), c'est la catégorie des acteurs qui offrent le support financier aux entrepreneurs sociaux, dont on peut prendre exemple à travers, principalement, des fondations et les philanthropes, tout comme les banques. Encore, il serait permis d'ajouter les gouvernements à cette catégorie, étant donné que les appareils politiques peuvent avoir un impact social en ce qui concerne l'octroi de ressources financières vers les organisations. Selon la même étude développée par Roy (2016), les principales sources de financements pour l'entrepreneuriat social sont déployées à travers la philanthropie et l'État, parce que pour ces institutions l'expectative de retour des investissements est minime, tandis que pour les institutions financières il y a l'attente de rendements sur les opérations de financement et un retour financier sur les activités entrepreneuriales des entreprises financées.

Donc, le discours logique sur les outils de financement en ce qui concerne l'État et la philanthropie réside dans le fait que « 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. » (Roy, 2016 p. 23). Toutefois, l'auteur affirme que l'idéal serait d'élever l'entrepreneur social à une position plus éminente dans le paysage économique. Cela pourrait s'avérer un élément clé pour la solution d'enjeux de financement d'activités à finalité sociale, par exemple afin que les ES puissent répondre aux exigences des institutions bancaires, faire état de leur production de revenus et de richesse globale dans leurs activités commerciales, renforcer leur crédibilité, etc. Aussi, Roy (2016) ajoute dans son étude la nécessité pour les ES de disposer d'un système particulier de mesure des résultats financiers et sociaux, afin de soutenir et informer leurs investisseurs de manière crédible.

Organisations de réseautage et de plaidoyer

En suivant la même étude de Roy (2016), les organisations de réseautage et de plaidoyer appuient l'ES en suscitant les mobilisations communautaires pour assurer la mission de ce modèle d'entreprise, tout en stimulant les partisans et d'investisseurs à développer leurs entreprises en les mettant en réseau. La façon dont ces organisations contribuent au développement des ES peut varier du travail de support organisationnel jusqu'à l'appui financier. Elles peuvent également promouvoir les intérêts des formateurs d'opinion publique vers les cibles des entrepreneurs sociaux.

Les grandes organisations de réseautage et de plaidoyer, comme dans les cas d'Ashoka ou de la Skoll Foundation, ont la tâche d'identifier les entrepreneurs qui sont considérés comme des agents fondamentaux de transformation par le biais de l'innovation. La logique est de réunir ces entrepreneurs en réseaux et de leur offrir de nouvelles capacités pour les aider à « maintenir une configuration qui rende possible l'amplification des effets de l'entreprise sociale » (LePage et coll., 2014) et de manière à « dynamiser les innovations et à minimiser les enjeux qui empêchent le changement social » (Skoll Foundation, 2015). Les organisations de réseautage et de plaidoyer rendent également disponibles des logiques qui visent à rendre conscientes les démarches d'entrepreneurs qui, parfois, développent leurs activités de manière intuitive, en offrant des plans de pratiques rationnels et efficaces.

Les entrepreneurs

Si l'entrepreneuriat en général est le centre de convergence de personnes et de processus qui, ensemble ou individuellement, conduisent à la transformation d'idées en opportunités, l'entrepreneur social ajoute une finalité sociale à ce concept. Cette catégorie

d'acteur est aussi très hétérogène. « Ce qui unit minimalement ces individus ou ces collectifs, 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 social » (Roy, 2016, p. 28).

Encore sur la vision de Roy (2016), la nouvelle génération de personnes apporte des changements aux caractéristiques de la catégorie des entrepreneurs sociaux. Selon l'étude que Roy a menée, celui-ci a constaté que la catégorie entrepreneuriale a évolué en conséquence des traits personnels et des valeurs des personnes qui deviennent des entrepreneurs. Autrement dit, les entrepreneurs de nouvelle génération désirent donner du sens à leur action à travers le démarrage de leur entreprise, se sentir utiles, et avoir la satisfaction de participer à quelque chose en laquelle ils croient. Donc, la motivation sociale et la volonté de satisfaire les besoins de la clientèle renforcent le rôle des entrepreneurs sociaux comme parties prenantes du mouvement de l'entrepreneuriat social. Devant ce constat, l'on peut conclure que ce type d'engagement a tendance à se manifester de plus en plus dans la catégorie des entreprises sociales.

Les écoles de gestion

Les écoles de gestion sont responsables de la diffusion du sujet de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire qu'elles deviennent responsables de la propagation des enjeux des ES, tout comme elles font la promotion des recherches pour répondre à ces enjeux. 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 ».

En conclusion, dans la lutte pour la reconnaissance institutionnelle, l'identification des parties prenantes devient indispensable, parce que celles-ci constituent les attentes et besoins envers l'entrepreneur social. Donc, leur existence peut être assurée à travers de la légitimité reconnue pour une partie de leurs acteurs.

3.2.2 Théorie des parties prenantes et approche sociale

La théorie des parties prenantes est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultats vis-à-vis de la société et des parties prenantes. Cette étude focalise sur l'authenticité de l'entrepreneuriat social comme organisation, l'approche sociale de cette théorie venant ajouter des éléments pour assurer la légitimité de ce mouvement.

Dans la version initiale de la SHT, Dodd (1932) prend position en faveur d'une reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires. Encore une fois, si on se base sur le côté social de la théorie des parties prenantes, « l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions » (Ansoff, 1968, p. 35). Dans un moment donné, le terme légitimité est amplifié dans l'analyse de la SHT. Il remonte au sens sociologique, parce qu'il traite des attentes de la société envers les pratiques organisationnelles, ou des attentes liées au fait que ces pratiques organisationnelles soient considérées comme légitimes au sein de cette société (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette optique, le concept de SH rencontre les fondements des études néo-institutionnalistes qui mettent de l'avant la nécessité pour une entité organisationnelle de se plier aux pressions normatives externes.

Conformément à l'article écrit par Pesqueux (2017, p. 8), il fait la diffusion de la SHT à l'égard de la responsabilité sur la base de deux concepts : « Le premier concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d'éviter l'opposition des parties prenantes ou d'en gagner l'adhésion. Le second conçoit la relation "organisation versus parties prenantes" comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité ».

En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes contribue à la construction d'un modèle relationnel en se basant sur la philosophie de l'organisation. Pesqueux (2017, p. 21) a conclu que « les sciences des organisations reposent sur la ligne continue de l'individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – État ». Ainsi, la théorie des parties prenantes devient le produit de cette « ligne », et par conséquent en offrant une compréhension de ce que sont les institutions sur le plan organisationnel.

3.3 Plan de gestion des entreprises

Selon une définition classique, la gestion est l'ensemble des actions nécessaires pour gérer une organisation dans tous ses domaines, en favorisant l'intégration entre eux et la meilleure utilisation des ressources disponibles, afin d'atteindre les objectifs prévus. Barbara et coll. (2008) définissent la gestion comme un ensemble d'activités coordonnées pour diriger et contrôler un groupe de personnes ou d'installations avec une responsabilité, une autorité et des relations définies. De manière simplifiée, la fonction du management est d'interpréter les objectifs proposés et de les transformer en actions, à travers la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Marcondes, 2019).

La gestion est l'utilisation de toutes les fonctions et connaissances nécessaires aux personnes pour atteindre efficacement et effectivement les objectifs d'une organisation. Le plan de gestion d'une entreprise vise principalement la reconnaissance des problèmes et la recherche des solutions, en réfléchissant sur les stratégies, en apportant des changements aux processus de travail, voire en remettant en question le processus décisionnel.

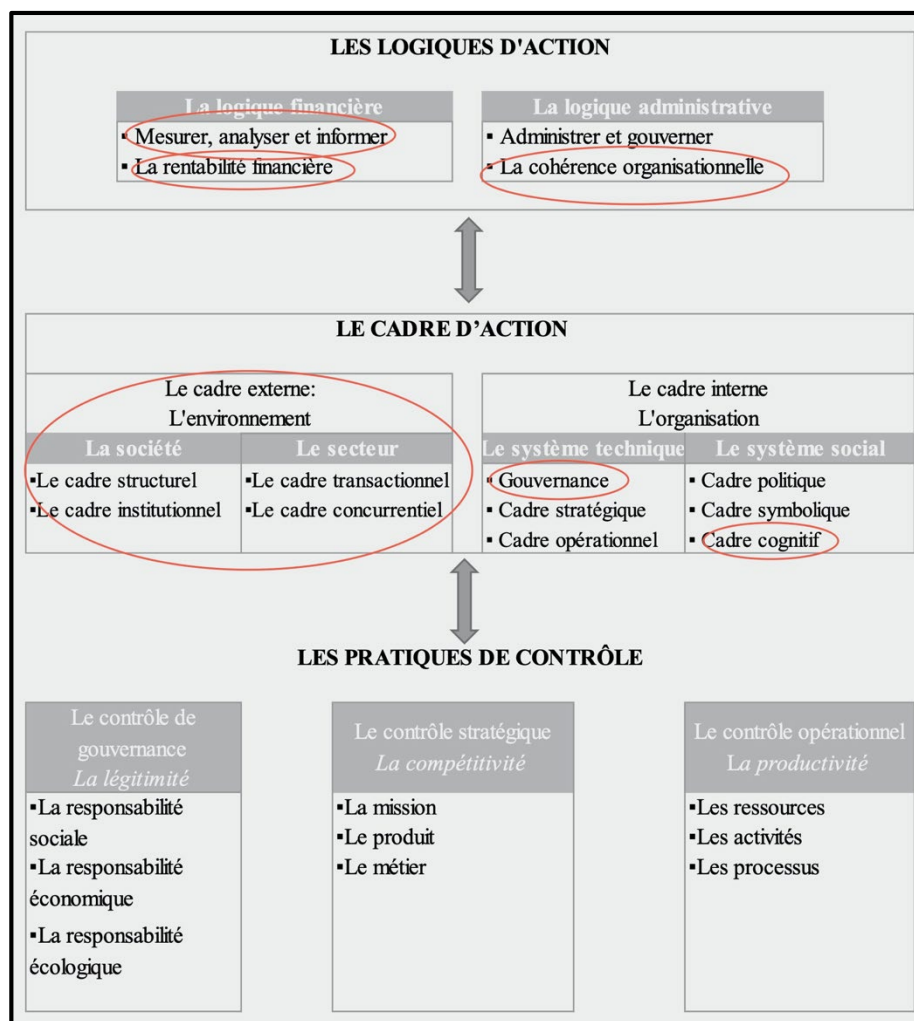


Figure 3.4 - Démonstration des principaux composants dans un plan de gestion (adapté de Boisvert et Déry (2013), *Le contrôle de gestion*, p. 12)

La **figure 3.5** dresse un portrait du plan de gestion d'une organisation, compte tenu de l'importance de connaître les principaux éléments à considérer pour l'analyse gestionnelle de l'entreprise. L'image met en relief les leviers qui occupent une place de premier plan dans cette recherche. Le processus de gestion est complexe et possède plusieurs axes qui soutiennent le système de gestion en identifiant des tendances générales, et celles qui sont susceptibles de modifier de différentes façons la dynamique et de déterminer le secteur de l'organisation (Legrenzi, 2014, p. 1). Dans notre étude, ce modèle servira de standard et de référence pour informer le lecteur de la direction que prendra notre étude étant donné que celle-ci vise une réflexion sur les tensions sur le plan gestionnel de l'entrepreneuriat social.

Le schéma commence par montrer les logiques d'action d'une organisation. D'une part, la logique financière recherche la rentabilité et se préoccupe des investissements, des revenus, des coûts et des liquidités, du financement et des mesures financières, alors que d'autre part, la logique administrative vise la gouvernance et un équilibre cohérent entre le mieux-être et les résultats financiers. De plus, les logiques d'action assurent une relation intelligible entre les objectifs particuliers et les objectifs généraux de la firme (Karpic, 1972).

Le cadre externe se présente comme une autre composante du plan de gestion des organisations et se rapporte à l'interférence de l'environnement externe dans lequel les entreprises s'inscrivent. Les composantes externes sont représentées par les pressions, les exigences et les attentes imposées par la société et par le secteur dans lequel se situe l'organisation (Boisvert et Déry, 2013). Par ailleurs, les facteurs externes prennent en compte les relations que les organisations entretiennent avec toutes les parties prenantes de leur environnement (Johnson et coll., 2005, p. 215).

Le cadre interne, c'est-à-dire le cadre d'action d'une organisation, peut être représenté sous la forme de deux systèmes : le système technique qui est symbolisé par les cadres

de gouvernance, de stratégie et opérationnelle, et par le système social qui représente les cadres politique, symbolique et cognitif, soit l'apprentissage organisationnel d'une entreprise (Boisvert et Déry, 2013). Et selon les mêmes auteurs, il est nécessaire de disposer d'un paramètre pour gérer les tendances pouvant affecter les organisations. Pour représenter ces composants internes, il faut identifier les facteurs structurels suivants : politique, économique, socioculturel, technologie, écologique et légale.

À la fin, le contrôle de gestion complète le cadre du plan de gestion. Le contrôle de gestion est une fonction qui vise à influencer les comportements des gestionnaires pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Le contrôle de gestion vise à penser, à proposer et à élaborer des outils de gestion au service du management de l'organisation concernant la gouvernance, les stratégies de concurrence et le contrôle opérationnel.

Ce chapitre s'est concentré sur les dimensions d'une organisation, comme les dimensions organisationnelles qui mettent en relief le contexte au sein duquel évoluent les entreprises afin que soient reconnus les cadres et les leviers de performance à considérer sur le plan gestionnel. L'objectif est d'identifier la composition d'un cadre de gestion organisationnel afin que l'analyse finale de cette étude puisse représenter un repaire pour reconnaître les points importants de la gestion et de la performance des entreprises.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Notre étude a pour objectif de mettre en relief les besoins particuliers de l'entrepreneuriat social sur le plan de la gestion. Il sera envisagé de vérifier si, en affirmant l'identité de ce modèle d'affaires, l'entrepreneur social affichera une meilleure performance dans le développement de ses activités sociales en recherchant de bons résultats financiers. Après l'élaboration de la première partie, qui amène des concepts liés à la recherche, et qui par conséquent envisage la problématique, le cadre théorique a été présenté de manière à prouver l'existence légitime de l'entrepreneuriat social. Finalement, les aspects de gestion qui sont considérés dans l'étude ont été exposés. Dans ce chapitre, l'accent est donc mis sur la méthodologie de la recherche, et la manière dont elle s'enclenchera. Dans ce dessein, les détails de la méthodologie utilisée pour atteindre l'objectif de la recherche seront présentés.

4.1 Considérations méthodologiques

La revue intégrative est une méthode de revue qui résume la littérature empirique ou théorique passée pour fournir une compréhension plus complète d'un phénomène ou d'un problème (Broome 1993). Selon le guide de recherche de l'Université de Montréal, la revue intégrative est une méthodologie qui permet de réunir et synthétiser les connaissances en donnant la possibilité d'utiliser des résultats significatifs des études précédentes. Étant donné que l'entrepreneur social est considéré comme un phénomène peu exploré empiriquement, la revue intégrative s'est adaptée parfaitement à l'étude.

En résumé, ce type de revue combine les résultats et/ou recommandations de diverses sources de connaissances. Ainsi, des revues fondées sur des données probantes, des études empiriques (avec un plan expérimental ou non) et des articles spécialisés étaient tous nécessaires pour répondre à la question de recherche. Plus précisément, cette approche présente une vision réaliste du niveau actuel de connaissances liées à un problème spécifique. La réalisation d'une revue intégrative est particulièrement recommandée lorsque le niveau de connaissance sur le sujet est limité (Whittemore et Knafl, 2005). Bref, le but principal de cette méthode de recherche est d'obtenir une compréhension approfondie d'un phénomène donné à partir d'études antérieures.

Concernant la collecte de données, celle-ci est réalisée à travers de la méthode de recherche bibliographique des articles et documents pertinents, pour ensuite réaliser l'observation de ceux-ci. Pour le processus d'observation, soit d'analyse des données, l'analyse thématique est utilisée, ce qui, selon l'avis de Paillé et coll. (2012), est un travail d'analyse qualitative consistant en un processus de réduction des données, de manière à résumer et traiter le corpus du document examiné. La décomposition de données est organisée par thèmes, pour répondre petit à petit à la question proposée dans l'étude.

4.2 Mise en œuvre

Pour le développement de cette recherche, le scénario suivant a été défini :

- (1) Élaboration de la question de recherche.
- (2) Choix des termes de recherche et de la base de données.
- (3) Collecte des données (recherche).
- (4) Sélection des documents trouvés.
- (5) Analyse, interprétation et présentation des résultats.

En janvier de 2021, des recherches ont été effectuées dans les bases de données Sofia, Word Wide Science et Google Scholar, en plaçant comme intervalle de temps les années 2015 à 2020. La recherche s'est faite par combinaison de mots-clés interconnectés par l'opérateur logique de recherche « AND », afin de délimiter le thème des sujets recherchés. Ainsi, les combinaisons utilisées dans la recherche de publications étaient en français : « Entrepreneur social » AND « défis », AND « gestion », AND « indicateurs », et en anglais « Social Entrepreneur » AND « challenges », AND « management », AND « indicators ». Le choix de mots-clés est justifié par leur pertinence en rapport avec la question de recherche et les objectifs de la démarche. Dans la lecture initiale des articles, c'est-à-dire dans la phase de reconnaissance du sujet travaillé, il était possible de vérifier que ces mots apportaient les résultats attendus. Mais avant d'utiliser les termes en question, d'autres combinaisons de mots ont été testées.

Les critères d'inclusion utilisés dans le processus de recherche étaient : a) articles publiés à travers du monde, b) les articles publiés entre 2015 et 2020, c) publications disponibles virtuellement, d) les articles originellement publiés en français et anglais. Cependant, les articles doublés et non pertinents à la recherche ont été supprimés.

Tableau 4.1 - Quantification des résultats trouvés en recherchant des descripteurs dans chaque base de données recherchée

Réfèreancements (français)	Bases de données			
	Sofia	WordWide Science	Google Shcolar	
<i>"Entrepreneur social"</i>				
<i>AND "gestion"</i>				
<i>AND "indicateurs"</i>				
<i>AND "défis"</i>				
Total	0	0	123	123
Réfèreancements (anglais)	Bases de données			
	Sofia	WordWide Science	Google Shcolar	
<i>"Social Entrepreneur"</i>				
<i>AND "management"</i>				
<i>AND "indicators"</i>				
<i>AND "challenges"</i>				
Total	122	73	3030	3225

Après une recherche dans les bases de données susmentionnées, un total de 123 articles et 3225 originalement écrits en français et anglais respectivement ont été trouvés, comme indiqué dans le tableau présenté antérieurement. Cependant, après avoir appliqué les critères d'inclusion et d'exclusion et après avoir lu les résumés présélectionnés, 12 articles répondaient aux exigences du sujet d'intérêt.

À la suite de l'exploration des articles dans les bases de données, les articles ont été transférés par l'outil de recherche « *End Note* », lequel outil a servi de soutien pour la classification, l'organisation, l'observation et le dédoublonnage des documents. Par la suite, l'étape de lecture des résumés a été l'occasion de mener un second filtrage des documents et de supprimer ceux qui manquaient de pertinence relativement au sujet de

recherche, en tenant compte par exemple du titre de l'article, de la zone géographique suggérée par le titre ou du fait que l'article développerait un aspect psychologique ou sociologique du sujet. Voici quelques exemples de titres que nous avons exclus :

- « Entrepreneuriat social et stratégies RSE de grandes entreprises : un rapprochement opportun dans les pays en développement ? ».
- « Étude de cas au Sénégal ».
- « Modèles d'intelligence émotionnelle ».
- « Étude de la contribution de l'entrepreneuriat socio-économique au développement durable au Maroc : le cas de l'expérience des actions génératrices des revenus »

Et c'est ainsi que l'échantillonnage des articles a été réduit de manière significative et qu'ensuite, nous avons exhaustivement commencé la lecture du résumé de chaque article restant. Dans les lectures réalisées, nous avons encore pu constater que plusieurs articles sont axés sur l'aspect social de l'entrepreneur social, et par conséquent, les critères sur le plan de la gestion ont été présentés de manière moins approfondie. Un autre facteur déterminant dans l'exclusion de plusieurs articles tient au fait que certains documents qualifiaient l'entrepreneuriat social de mener des activités commerciales singulières. Cependant, parmi tous les documents présélectionnés, si nous considérons certaines recherches comme étant un tant soit peu pertinentes, nous les avons laissés de côté étant donné qu'elles ne contribuaient pas à l'analyse de données et à la poursuite probante de notre étude.

Par la suite, nous avons commencé la lecture des productions sélectionnées, où la méthode de codification a défini des catégories d'analyse. Selon Fortin et Gagnon (2016, p. 360), « le codage qualitatif est un processus qui consiste à reconnaître, dans les données, les mots, les thèmes ou les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou de marqueurs, appelés « codes » ». Les informations récoltées ont été soumises à l'analyse de contenu thématique. En poursuivant, nous avons élaboré un

tableau présentant les informations des articles classés avec le titre, l'auteur, la méthode de recherche, le thème principal et les impacts sur le niveau de gestion qui a été exploité dans chaque ouvrage lu. Pour extraire les informations des articles, une analyse individuelle de chaque article a été menée, ce qui a permis de déterminer les aspects abordés dans chaque étude. Les analyses ont été réalisées conformément aux articulations des résultats obtenus à travers de la récurrence des informations, soit à travers la répétition de thèmes dans les publications sélectionnées. Pour reconnaître le fil conducteur au milieu des informations de masse insérées dans des sources diverses, il a fallu privilégier une stratégie d'analyse qui vise à codifier la lecture des documents de manière à faire transparaître les principaux thèmes d'analyse, en permettant de les catégoriser et d'établir des liens entre eux. Les codes thématiques permettent de rassembler une quantité importante de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques (Miles et Huberman, 2013, p. 133). Il s'agit de se poser la question suivante : « de quoi ce passage parle-t-il ? ». Bref, l'objectif du codage est d'organiser et résumer les informations nécessaires pour répondre à question de recherche avec la discussion des objectifs de l'étude.

De cette façon, il était possible de remplir un deuxième tableau listant les résultats trouvés dans chaque révision explorée, permettant ainsi l'identification du croisement d'informations entre les études, attestant que la recherche se déroulait dans la direction espérée. La matrice de synthèse est l'un des instruments utilisés pour extraire les informations pertinentes à partir des articles sélectionnés (Klopper et coll., 2007). Toutes les analyses et tous les codages ont été menés manuellement en utilisant des notes sur les formulaires, lesquels analyses et codages ont ensuite été transcrits dans le tableau d'identification des thèmes récurrents, le tout afin de construire la matrice de la recherche en respectant et en sauvegardant les différences particulières de chaque étude.

Pour construire la matrice de recherche, la création de groupes fut nécessaire pour développer les analyses. Les catégories ont été regroupées en considérant les sujets qui

paraissaient être liés ou qui présentaient des similitudes. Pour Klopper et coll. (2007), le processus de construction de la matrice dépend de la créativité personnelle du chercheur. Miles et coll. (1994, p. 240-241) affirment qu'aucune matrice de synthèse n'est parfaitement correcte, uniquement des matrices fonctionnelles ou non. Ainsi, la construction de la matrice dépend de l'interprétation du chercheur et de la manière dont il organise ses données.

Donc, après l'élaboration des catégories qui rendent possible l'analyse des données, Broome (1993) souligne comme action importante pour analyser les informations collectées dans les articles scientifiques, c'est que le chercheur indique les données les plus pertinentes pour son étude pour commencer l'analyse des données. L'étude se déroule avec l'analyse des documents qui ont été sélectionnés.

Dans l'étape liée aux analyses, des discussions mènent sur les textes analysés dans la revue intégrative et à travers une brève description du contenu de chaque étude afin qu'il soit possible d'interpréter et de comprendre chaque étude développée précédemment de manière à ce que les informations comprises soient naturellement conciliables aux attentes de la présente étude.

Finalement, la discussion des données collectées permet de repérer les possibilités existantes pour les enjeux de l'ES. Cette dernière étape consiste en la description des réponses trouvées tout au long de la recherche, et ce, de manière judicieuse, et présentant les principaux résultats obtenus. Pour Galvao et coll. (2008, p. 763), cette étape est « une œuvre d'une extrême importance, déjà qui produit un impact dû à l'accumulation de connaissances existantes sur le thème recherché ».

CHAPITRE V

RÉSULTATS ET ANALYSES

Il existe plusieurs initiatives de l'entrepreneuriat social pour survivre et pour assurer leur expansion ; dans ces conditions, les études qui ont été analysées montrent les principaux impacts, tensions et défis qui seront ici compilés, analysés et discutés pour la compréhension et l'amélioration de cette organisation « socio-économique » si importante pour la société. Essentiellement, l'entrepreneur social trouve de nouvelles solutions à des enjeux sociaux importants, et ce, via une activité économique continue de production de biens et/ou de services avec un degré expressif de risque, tout en permettant à son entreprise sociale de cumuler un minimum de profits devant assurer son existence.

L'échantillon sélectionné est composé de 12 articles (conformément au tableau suivant) qui portent sur des thèmes définis dans notre cadre théorique. Après la codification manuelle pendant la lecture des articles, il a été possible d'élargir les thèmes récurrents à propos du sujet. La codification a orienté la direction de la présente approche, étant donné que la codification a fait émerger naturellement les principaux enjeux inhérents aux ES en ce qui concerne leur performance et immaturité institutionnelle.

Portant sur la présentation des résultats, le premier tableau est composé de six colonnes présentant respectivement l'ordre, le titre de l'article sectionné, l'auteur, la méthode de recherche utilisée dans la revue, le thème principalement abordé et les impacts relevés dans l'étude. Comme préalablement mentionné, l'analyse intégrative est développée sur douze articles distribués dans les douze lignes du tableau (5.1).

Le tableau d'identification des thèmes récurrents (5.2) fait état de la codification qui a été menée sur le sujet des études sélectionnées. Dans la première colonne est référencé l'ordre des articles, dans la deuxième colonne ont été transcrits les principaux thèmes abordés dans chaque étude sélectionnée, et dans les colonnes suivantes sont listés les impacts récurrents identifiés à travers la codification des échantillons.

5.1 Présentation des résultats

Tableau 5.1 – Liste des articles triés pour l'étude

N°	Titre de l'article	L'année de publication	Auteurs	Méthode de recherche	Thèmes principales	Impacts exploités
1	<i>Performance measurement for social enterprises</i>	2015	Arena, Marika ;Azzone, Giovanni ;Bengo, Irene	Qualitative/Analyse systématique de documents	Mesure de la performance, mesure de l'impact social	Équilibre entre mission et profit, position de l'ES différenciée en face aux parties prenantes, apprentissage du système de l'ES
2	<i>Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises</i>	2015	Santos, Filipe;Pache, Anne-Claire; Birkholz, Christoph	Qualitative/Analyse de documents	Gestion de la performance des initiatives hybrides, mesure de l'impact social	Gouvernance, modèles de financement, position des ES différenciée en face aux parties prenantes
3	<i>Social impact investing in Germany: Current impediments from investors' and social entrepreneurs' perspectives</i>	2016	Glänzel, Gunnar;Scheuerle, Thomas	Qualitative / Entrevues et analyse de documents	Investissement à impact social	Investissements dans ES, mode de financement, mesure de rendements financiers et sociaux
4	<i>Innovation managériale et entrepreneuriat social: le cas des startups sociales du numérique</i>	2019	Ndour, Mamour; Gueye, Birahim	Qualitative/L'étude de cas	Gestion de la mission des ES et des parties prenantes	Contexte legal, forme juridique, gouvernance, mesure des impacts sociaux
5	<i>L'innovation sociale: vecteur de développement territorial et de l'entrepreneuriat social</i>	2019	Benhida, Zakia	Qualitative/Analyse de documents	L'ES pour le développement économique	Stratus juridiques, apprentissage collectif, financement.
6	<i>Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ?</i>	2019	Yasmine Boughzala; Dhouha Rhodesly; Mourad Chouki	Qualitative / Entrevues semi directives	Facteurs d'influence dans la création et gestion des ES	Apprentissage spécifique, reconnaissance à la réalité actuelle des ES (outils existants)
7	<i>Identifying the evaluative indicators of regulatory policies for the development of social entrepreneurship</i>	2015	Arasti, Zahra;Zarei, Hadi; Didehvar, Fatemeh	Qualitative / Entrevues	Politiques publiques et réglementaires pour le développement de l'ES	Apprentissage
8	<i>Indicators and metrics for social business: a review of current approaches</i>	2015	Irene, Bengo; Marika, Arena Giovanni; Azzone Mario, Calderini	Qualitative/Analyse systématique de documents	Importance d'un cadre comptable reconnu par les ES pour la mesure de performance	Investissements, financements, indicateurs de mesure des impacts sociaux, parties prenantes, système de information
9	<i>L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale</i>	2020	Mazhoudi, Lotfi	Qualitative/L'étude de cas	Équilibre entre la logique sociale et la logique de performance	Performance financière, économique, organisationnelle, sociale et sociétale
10	<i>Needs and challenges of social entrepreneurs</i>	2017	Terziev, Venelin Arabaska, Ekaterina	Quantitative / Échantillonnage	Identification des principaux besoins pour le développement des ES	Apprentissage, financements, politiques gouvernementales, structure juridique
11	<i>A Study on Issues and Challenges prevails in Social Entrepreneurship and Qualities of successful Social Entrepreneur</i>	2016	Sutha, A Irin	Quantitative / Entrevues	Étude des défis auxquels sont confrontés les ES.	Financement, concurrence, connaissance des technologies, main-d'œuvre spécialisé
12	<i>The effect of entrepreneurial experience and entrepreneurial orientation on social entrepreneurial performance</i>	2020	Damanto, S Bukirom, B	Quantitative / Échantillonnage	Expérience entrepreneuriat classique versus performance ES	Financement, expérience entrepreneuriale

Tableau 5.2 – Identification des thèmes récurrents

	Impacts exploités	Mesure des impacts sociaux et économiques	Financement	Apprentissage	Contexte légal	Gouvernance et partie prenantes
1	Équilibre entre mission et profit, position de l'ES différenciée en face aux parties prenantes, apprentissage du système de l'ES	x		x		x
2	Gouvernance, modèles de financement, position des ES différenciée en face aux parties prenantes		x			x
3	Incentives aux investissements dans ES, mode de financement, mesure de rendements financiers et sociaux	x	x			
4	Contexte légal, forme juridique, gouvernance, mesure des impacts sociaux	x			x	x
5	Stratus juridiques, apprentissage collectif, financement, évaluation des impacts sociaux	x	x	x	x	
6	Apprentissage spécifique, reconnaissance à la réalité actuelle des ES (outils existants)			x		
7	Évaluation des impacts sociaux	x				
8	Investissements, financements, indicateurs de mesure des impacts sociaux, parties prenantes, système de information	x	x			
9	Performance financière, économique, organisationnelle, sociale et sociétale	x	x			x
10	Apprentissage, financements, politiques gouvernementales, structure juridique		x		x	
11	Financement, concurrence, connaissance des technologies, main-de-œuvre spécialisé		x			
12	Financement, expérience entrepreneuriale		x			

Tableau 5.3 – Recensement du nombre de thèmes récurrents

Thème codifié	N° récurrent du thème
Financement	8
Mesure des impacts sociaux et économiques	7
Gouvernance et les parties prenantes	4
L'apprentissage	3
Contexte légal	3

Le troisième tableau résume le nombre de fois que les thèmes déjà codifiés dans le tableau 5.2 sont abordés dans les études sélectionnées. Ainsi, l'on peut remarquer que dans les douze articles échantillonnés, les thèmes se recoupent entre les études, confirmant ainsi la pertinence de la méthodologie utilisée. Les catégories qui seront analysées sont présentées par leurs dimensions, et en ce qui concerne précisément la dimension du financement et celle des mesures économiques financières et sociales, elles ont été unifiées en raison de leurs similitudes. L'on peut d'ailleurs vérifier que dans les études exploitées, ces deux sujets sont inhérents. Et afin d'éviter la répétition d'arguments, nous avons décidé de regrouper les sujets mentionnés de la manière suivante :

5.2.1 Dimension du contexte légal.

5.2.2 Dimension de l'apprentissage.

5.2.3 Dimension du financement et mesures
économiques financières et sociales.

5.2.4 Dimension de la gouvernance et le rôle des parties prenantes.

5.2 Données descriptives

D'abord, l'on remarque que le nombre de publications anglophones représente 75 % de notre échantillon. Ce constat a déjà été relaté par d'autres études réalisées ; par exemple, « le phénomène est toutefois relativement plus connu dans le monde anglo-saxon, ce qui justifie également l'intérêt de ce numéro spécial » (Janssen et coll., 2012, p. 17). Dans ce passage, l'auteur relève la quantité remarquablement supérieure des publications en langue anglaise. De plus, il est observé que par rapport à la nature des articles, la recherche qualitative s'avérait prédominante, alors que seuls trois des douze articles étaient de nature quantitative, ajoutant ainsi une autre perception de l'étude : le manque d'études quantitatives pour tel domaine d'études.

5.2.1 Dimension du contexte légal

L'entrepreneuriat social est encore considéré comme une innovation sociale ; de manière imagée, il se compare à la puberté, où les questionnements et découvertes sont le propre de plusieurs. Même avec leur légitimité, qui assure leur existence au milieu de la société, les questions concernant leur existence légale et technique d'opérationnalisation sont innombrables. Étant donné que le contexte légal fait référence à l'ensemble des lois et règlements qui peuvent être observés dans un environnement donné, ceux-ci établissent la limite à la conduite, des affaires et des individus.

Bien que la reconnaissance légale de l'ES ait lieu surtout en France, l'existence de l'entrepreneur social est universelle, mais ce qui le différencie est l'importance que chaque pays accorde à ce modèle d'affaires. Or, de façon générale, il est possible de catégoriser les défis de base que l'ES doit surmonter aux quatre coins du monde (Ndour et Gueye, 2015).

Le contexte légal représente un grand défi pour les ES, puisque le manque de normalisations a influencé divers aspects sur le plan du fonctionnement d'une organisation. Conformément aux études sélectionnées, il est possible de considérer la forme juridique et les apprentissages techniques comme des problèmes essentiels découlant de l'informalité normative.

Dans l'article analysé de Terziev et Arabska (2017) (« *Needs and Challenges of Social Entrepreneurs* »), ceux-ci ont constaté que l'ES, même s'il s'agit d'un mouvement prometteur en raison de ses valeurs économiques et sociales, il est dépendant d'une adéquation législative. Les chercheurs considèrent qu'il n'y a que de cette manière que seront assurés le développement et la pérennité des ES dans l'économie. Dans le cadre de cette étude, et la compilation des résultats suggère que les entités affirment fortement la nécessité d'une identification juridique et institutionnelle réelle, pour que l'ES puisse

interagir de manière égale dans le contexte économique et soit capable de travailler en synergie avec les entreprises privées, l'État et les parties prenantes, étant donné qu'habituellement les formes juridiques utilisées par les ES sont les formes classiques des entreprises privées à but lucratif. Enfin, les auteurs affirment que le potentiel de développement de l'ES est lié directement à leur adéquation législative.

En se référant à l'article « *Identifying the evaluative indicators of regulatory policies for the development of social entrepreneurship* » (Arasti et coll., 2015), il constate qu'en soutenant la réglementation de l'ES, cela permettrait d'ajouter de la valeur aux activités de l'ES de manière à contribuer à leur crédibilité face aux parties prenantes et à promouvoir l'identité entrepreneuriale des ES.

Même avec quelques idées contradictoires, la majorité des études analysées défendent la sophistication du modèle de l'ES. Selon l'avis de Santos et coll. (2015), le défi le plus important pour les entreprises hybrides est de mettre en place des règles appropriées, et ce, pour plusieurs raisons : garantir la satisfaction des parties prenantes, assurer la crédibilité et pour promouvoir l'obtention des financements, avoir une standardisation pour la gouvernance des entreprises sociales, favoriser la transparence, obtenir des systèmes de gestion et des mesures adaptées, tout cela pouvant être réalisé à travers des connaissances et formations spécifiques des ES pour que finalement l'Entrepreneur social en vienne à exister formellement.

5.2.2 Dimension de l'apprentissage

Devant cette prémisse qui est la dimension de l'apprentissage, l'auteur Benhida (2019) dans l'article « *L'innovation sociale : vecteur de développement territorial et de l'entrepreneuriat social* » conclut qu'il est nécessaire d'apporter la définition claire,

raisonnée et de manière collective des fondements de la présente catégorie d'innovations sociales (entrepreneur social), pour enfin permettre l'émergence de véritables outils et réponses adaptés à leurs enjeux.

L'article écrit par Terziev et Arabska (2017), « *Needs and challenges of social entrepreneurs* », réitère l'importance de l'apprentissage informel, qui est appris dans l'environnement de travail, dans la pratique et à travers de la diffusion et vulgarisation du sujet de l'entrepreneuriat social.

Dans l'étude quantitative menée par Darmanto et Bukirom (2020), appelée « *The Effect of Entrepreneurial Experience and Entrepreneurial Orientation on Social Entrepreneurial Performance* », ils constatent que l'expérience entrepreneuriale du capital humain existant dans une entreprise sociale, en processus de démarrage ou en fonctionnement, est essentielle pour que l'entrepreneur social obtienne du succès. Le document démontre que le « savoir-faire » des dirigeants d'une entreprise sociale a des effets très positifs sur la bonne performance des entrepreneurs sociaux, et ce, en concordance avec la maxime de Stuart et Abetti (1990) qui affirment que le parcours professionnel vécu par les entrepreneurs, sur le plan de l'expérience de gestion et des engagements des réseaux sociaux, affiche une efficacité importante pour la réussite entrepreneuriale.

Malgré les études démontrant que l'expérience entrepreneuriale est un garant de la bonne performance, Brouard et coll. (2011) affirment que la connaissance et la formation permettent aussi la création du capital humain, celui-ci constituant une ressource fondamentale à la productivité de l'entreprise. Les entrepreneurs sociaux doivent posséder des compétences techniques managériales en conciliant les problématiques sociales. Une telle situation exige l'apprentissage technique, parce que même avec des entrepreneurs passionnés pour la cause, il sera indispensable de posséder le savoir technique nécessaire.

5.2.3 Dimension du financement et les mesures économiques, financières et sociales

Le financement des activités d'une entreprise est la capacité de l'organisation à répondre à ses besoins. Comme mentionné plus haut, pour Kirzner (1973), l'entrepreneuriat consiste à découvrir une adéquation entre certains besoins et ressources. Dans le même ordre d'idées, l'entrepreneur social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général (MOUVES – Mouvement des entrepreneurs sociaux, 2011). En fait, il existe plusieurs sources de financement pour les entreprises sociales : les subventions, les crédits, les contributions charitables, les investissements et le profit des ventes de produits et services.

Selon l'étude intitulée « *Social Impact Investing in Germany : Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives* » de Glänzel and Scheuerle (2016), spécialement pour les activités sociales, la captation de ressources financières pour le financement de leur opérationnalisation représente un défi majeur. En réalité, il est possible de citer les manières plus conventionnelles d'obtenir du financement pour les entreprises sociales : les subventions, les crédits, les contributions charitables, les investissements liés à un programme spécifique, etc. (Brouard et coll. 2012), et il est surtout possible d'ajouter l'innovation majeure de cette catégorie entrepreneuriale qui est la vente de biens et services de manière rentable pour subsister à leurs besoins en équilibrant leur mission sociale et leur rentabilité.

Cependant, la difficulté liée à la dépendance des subventions publiques est facilement identifiable : normalement, les projets sont spécifiques et limités dans leur montant, et dépendent de la bonne volonté des donateurs. Brouard et coll. (2012) remarquent notamment que l'obtention de ces ressources dépend souvent de plusieurs facteurs, par exemple le degré de maturité, la réputation de l'institution, la structure légale de

l'organisation. Intitulée « Indicateurs et métriques pour le social business : Une revue des approches actuelles », l'étude d'Irene et coll. (2015) montre la présence de nouveaux acteurs de financement pour l'ES. Ces investisseurs sont des investisseurs à impact social, c'est-à-dire des personnes ou des organisations qui cherchent à investir consciemment leurs ressources dans des entreprises qui ont un biais social.

En raison de cette limitation dans la levée de ressources financières par les entrepreneurs sociaux pour répondre à leurs besoins, et surtout dans le but de réduire la dépendance financière de tiers, la principale innovation d'ES se manifeste, soit la possibilité de rechercher des résultats financiers à travers ses propres actions commerciales (Sutha, 2016).

Néanmoins, pour faire face à ces défis, les ES doivent constituer des indicateurs crédibles de performance sociale et financière, de manière à satisfaire les investisseurs et à générer les informations nécessaires aux dirigeants pour rendre leur organisation compétitive. Irene et coll. (2015) soulignent, dans l'article intitulé « *Indicators and Metrics for Social Business : A Review of Current Approaches* », qu'une autre difficulté trouvée pour les ES est la poursuite simultanée de cibles différentes pour ces organisations, soit le compromis entre l'augmentation des profits et la maximisation de la production en assurant les demandes sociales, qui sont nombreuses et diversifiées, de façon à satisfaire toutes les parties prenantes.

Dans l'article de Mazhoudi (2020) (« *L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale* »), l'auteur propose des indicateurs pour mesurer la performance des entrepreneurs sociaux. Donc, concernant l'évaluation du degré de performance (facteur important pour attirer le financement) d'une entreprise sociale, les indicateurs appropriés seraient le *taux d'insertion* qui considère l'insertion de personnes fragilisées dans le marché de travail de façon à diminuer le taux de chômage, le *chiffre d'affaires* qui indique la valeur effective de la production de l'entreprise (Pache et

Sibieude, 2011) et le *taux de réalisation du projet* qui mesure les réalisations, les résultats et les impacts des objectifs proposés pour l'organisation (Mertens et Marée, 2012).

Cependant, dans l'étude intitulée « *Performance measurement for social enterprises* », Arena et coll. (2015) soutiennent l'idée que la mesure de la performance est née dans le monde des affaires, et selon Neely et coll. (2002), la mesure de performance est la réunion de métriques destinées à quantifier l'efficacité et l'efficacite des actions d'une entreprise. Or, au fil des années, il y a eu un élargissement dans la gamme des dimensions de performance, ce qui veut dire que cette évolution a tendance à montrer la nécessité des indicateurs de performance de dépasser les limites de l'entreprise, en intégrant les impacts générés par les activités des entreprises sur le plus grand nombre d'acteurs (Marchand et Raymond 2008). Dans cette direction, les indicateurs de la performance sociale et environnementale des entreprises deviennent un important outil de mesure de la réussite des entreprises en général.

Malgré l'importance des indicateurs pour les ES, et tous les instruments utilisés dans la mesure de leur performance, qu'elle soit financière ou sociale, semblent être limités, en raison de la diversité des caractéristiques spécifiques qu'ils comportent les ES. De plus, il n'y a pas d'arguments et études empiriques qui valident des indicateurs effectivement pertinents pour ces organisations.

De plus, Irene et coll. (2015), dans leur article intitulé « *Indicators and Metrics for Social Business : A Review of Current Approaches* », reconnaissent l'importance des indicateurs et des numériques comme manière de développer le secteur des entreprises sociales pour répondre aux intérêts de leurs parties prenantes. Pour ce faire, leur étude montre comme outil de mesure les tableaux de bord qui sont des modèles qui permettent d'exposer l'entreprise de façon plus globale, et de façon approximative servent à satisfaire les besoins des parties prenantes. Pourtant, les auteurs indiquent la nécessité d'un

changement culturel en rapport avec les ES, de façon à proposer des alternatives plus spécifiques au secteur, malgré les difficultés et particularités qui leur sont inhérentes.

Enfin, l'étude intitulée « L'innovation sociale : Vecteur de développement territorial et de l'entrepreneuriat social » réalisée par Benhida (2019) montre que le financement des entreprises sociales doit dépasser les logiques de dons et de la charité. Il est nécessaire que ces entreprises agissent de façon à générer leur propre richesse, surtout parce que c'est encore la rentabilité économique qui intéresse les investisseurs (Glänzel et Scheuerle, 2016).

5.2.4 Dimension de la gouvernance et le rôle des parties prenantes

À l'intérieur d'une organisation, définir une gouvernance consiste à instaurer le mode de management et le cadre organisationnel. L'objectif est de reconnaître clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes de manière à assurer la pérennité des activités. La gouvernance en terme général a comme intérêt de répondre aux attentes des acteurs externes et s'assurer que les actes de l'entreprise sont en cohérence avec leur mission sociale en évoluant dans les meilleures conditions possibles (Mertens, 2010).

Il faut mentionner que l'entreprise sociale présente une structure de gouvernance avec un niveau éminent d'autonomie, une liberté pour la prise de décision qui n'est pas fondée sur la participation dans le capital, ainsi qu'une participation effective et participative impliquant différentes parties liées au fonctionnement de l'organisation (Defourny et Nyssens, 2010). « Les entrepreneurs sociaux sont des innovateurs ayant une idée nouvelle forte, mêlant esprit visionnaire et créativité dans la résolution de problèmes réels, ayant une fibre morale forte et étant complètement possédés par leur vision de changement » (Bornstein, 2004).

Selon Terziev et Arabska (2017), dans le document « *Needs and challenges of social entrepreneurs* », la bonne gouvernance est un des facteurs par lesquels dépendent la réussite et la permanence de l'entrepreneur social dans l'économie sociale, soit la gouvernance démocratique qui cherche la pérennité de l'entreprise sans renier leur mission sociale. La recherche remarque le degré de difficulté à surmonter pour les dirigeants, étant donné qu'ils doivent bâtir des pratiques et modèles de gestion visant à assurer les objectifs sociaux spécifiques, en respectant la transparence face aux parties prenantes, à maintenir les principes de solidarité, conjointement avec la gestion interne et les prises de décision.

En ce qui concerne les défis liés à la gouvernance, l'article « *Performance Measurement for Social Enterprises* » écrit par Arena et coll. (2015) démontre de manière conclusive que les dirigeants des ES ont l'enjeu de satisfaire les différents besoins des acteurs, tout en assurant la légitimité et la crédibilité de l'organisation au sein de la société. De plus, la gouvernance doit développer l'activité de l'entreprise à travers un processus cohérent entre leur mission et l'obtention de résultats financiers.

Les résultats de l'étude « *Innovation managériale et entrepreneuriat social : le cas des startups sociales du numérique* » (Ndour et Gueye, 2015) exposent la gouvernance participative comme une inspiration d'outil de management aux ES. Les auteurs affirment que la manière de gérer les ES avec la participation des parties prenantes peut soulager la pression des dirigeants, et de cette manière avoir plus de décisions avec un indice majeur de bons résultats, compte tenu de la diversité des participants du processus.

Les parties prenantes sont si importantes au milieu de l'exploration des ES qu'elles s'avèrent indissociables du sujet en question. D'abord, conformément à l'étude de Arena et coll. (2015), on peut parler de légitimité aussitôt que l'existence de l'entrepreneur social devient de la satisfaction au moins partielle des attentes des parties

prenantes, soit pour une partie de la société, des personnes vulnérables, de l'État, etc., qui sont les bénéficiaires directs des actions des entreprises sociales.

Deuxièmement, selon le constat relevé dans l'article « *Performance measurement for social enterprises* » (Arena et coll., 2015), les parties prenantes sont aussi des outils de mesure de la performance sociale des ES, sujet qui a une emphase très grande dans la majorité des études scientifiques à propos de l'ES. Les parties prenantes peuvent faire face à plusieurs réponses concertantes à la gestion de la performance des organisations sociales, étant donné qu'elles représentent divers points de vue différenciés, soit par la position qu'elles assument dans la structure des acteurs, soit pour la connaissance que chacun possède.

Troisièmement, la même étude aborde l'importance pour la structure de gouvernance d'identifier la position relative de chaque partie prenante pour atteindre les objectifs : il est indispensable d'identifier les parties prenantes d'une organisation, puis d'analyser le rôle de chacun. Par exemple, en prenant le cas de l'État pour une représentation plus spécifique, on peut s'interroger à savoir s'il est considéré comme bénéficiaire, client ou investisseur. La communauté est-elle constituée de clients ou de bénéficiaires ? À travers ces réflexions, l'on peut aisément percevoir qu'en raison de leurs particularités, un traitement différencié doit être apporté aux ES.

CHAPITRE VI

DISCUSSION ET CONCLUSION

Il existe plusieurs raisons pour promouvoir le sujet de l'Entrepreneur social. Premièrement, l'entrepreneuriat est promoteur de bienfaits et de progrès dans la société, en référence à la protection et aux soins des personnes les plus vulnérables sur les plans social, éducationnel, de la santé, sanitaire et économique, tout cela pour défendre les droits de l'Homme et en assurer le développement durable (Rakhmani et Bhinekawati, 2020). L'entrepreneuriat social constitue un outil additionnel qui contribue à résoudre de manière innovante des problèmes sociaux de plus en plus complexes (Johnson, 2000 ; Thompson, Alvy et Lees, 2000), en défendant le modèle d'une société plus équitable et juste. De plus, l'ES peut apporter une solution sur le plan financier pour les organisations bénévoles qui doivent composer avec une pénurie de ressources.

Deuxièmement, la classe des entrepreneurs sociaux est génératrice de rentabilité économique, c'est-à-dire que l'ES contribue notamment à augmenter la richesse collective, grâce à la création d'emplois ; l'implantation de services pour la communauté ; le développement de la démocratie ou d'une citoyenneté active ; la lutte contre la pauvreté, la préservation de l'environnement (Gouvernement du Québec).⁹

Et troisièmement, bien que prometteur en termes d'impacts sur les plans tant social qu'économique, l'entrepreneuriat social a actuellement vu son progrès affecté par des défis inhérents à sa nature hybride. Donc, étant donné l'importance du sujet, la recherche a pour objectif d'identifier les principales tensions de l'entrepreneur social sur

⁹ < <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec> >.

le plan de la gestion. Et pour cela, l'étude vise à exposer les dimensions qui s'avèrent récurrentes dans les études précédentes, en montrant les possibilités existantes de résoudre de tels enjeux. De plus, l'étude s'intéresse à contribuer pour le développement de cette force d'innovation entrepreneuriale, et surtout à indiquer que cette innovation peut aussi constituer une réponse aux demandes des organisations bénévoles.

Dans le cadre d'une recherche exploratoire, et pour l'analyse thématique réalisée, il est possible d'envisager des tensions plus importantes sur le plan de la gestion, et que les entrepreneurs sociaux doivent surmonter. De manière récapitulative, le tableau ci-dessus montre les principaux enjeux identifiés et les possibilités d'actions existantes.

Tableau 6.1 – Tableau récapitulatif des tensions et défis

Principaux tensions et défis sur le plan de gestion		Actions
Dimension du contexte légal et de de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de réglementation • Forme juridique non adaptée • Pénurie de capital humain 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier le système légal/fiscal en visant à régler les besoins des entrepreneurs sociaux • Développer formation technique
Dimension du financement et mesure des impacts sociaux et économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Formes de financement • Façon d'évaluer et démontrer les résultats d'activités à niveau financière et économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher autofinancement • Présenter de rapports crédibles aux parties prenantes • Développer outils d'évaluation
Dimension de la gouvernance et les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité financière sans blesser la mission de l'ES • Satisfaction de toutes parties prenantes • Reconnaissance le placement /rôle de chaque partie prenante 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer formation technique • Faire connaître les enjeux et pratiques de l'ES • Échanger d'expériences parle savoir-faire.

6.1 Dimension du contexte légal

Dans le contexte légal, il a été constaté dans les études précédentes qu'à travers de l'implémentation de la réglementation de l'entrepreneur social, il y a une manifestation de l'augmentation des politiques publiques en faveur des ES, ce qui a pour conséquence de disséminer l'aide sociale (Zahra et coll., 2009). Offrir un cadre réglementaire aux entrepreneurs sociaux est primordial pour assurer la permanence et la croissance des ES, de manière à les inciter à défendre une cause sociale. Concernant les enjeux de la dimension légale, il faut souligner l'importance de catégoriser l'ES dans une forme juridique spécifique en permettant qu'il ne leur soit pas nécessaire de s'adapter aux modèles classiques des entreprises privées à but lucratif, ou aux modèles d'associations, de fondations ou des coopératives participatives.

Cette distinction à l'égard de la forme juridique des ES a comme but principal d'offrir à cette catégorie une adaptation des règles sur les plans économique, commercial et fiscal pour que les ES puissent partager avec l'État les actions solidaires, et ce, de manière juste. Il existe plusieurs pratiques spécifiques qui peuvent enrichir le fonctionnement de l'Entrepreneur social. Pour mieux illustrer les questions commerciales qui peuvent différencier les ES, au Brésil, par exemple, il y a une entreprise sociale appelée « *Catarina Mina* » qui ajoute une valeur au travail artisanal dans la région du nord du pays. L'entreprise confectionne des sacs à main en crochet haut de gamme à travers le travail des femmes des communautés les plus pauvres de la région. Cette entreprise a trouvé une façon de se différencier face à la concurrence commerciale, en démontrant dans le prix de chaque produit les composants du coût de la marchandise, de manière à justifier que leur profit ne dépasse pas leur mission. Cet exemple vise à réaliser qu'il existe une infinité de façons pour différencier les ES des entreprises classiques.

Enfin, le potentiel de développement de l'entrepreneur social dépend de l'adéquation du contexte législatif, politique et opérationnel différencié, afin que son potentiel puisse être exploité au maximum.

6.2 Dimension de l'apprentissage

Le développement de l'ES est possible dans le milieu de l'apprentissage, de la recherche et des connaissances informelles qui vont positionner les informations et la connaissance technique des véritables enjeux de cette catégorie. Selon les constats dégagés dans l'analyse réalisée, la formation du capital humain doit être en mesure de répondre aux défis grandioses de l'opérationnalisation des ES. De plus, conformément aux résultats récoltés dans la présente recherche, la connaissance à partir des expériences déjà existantes compose aussi la base de connaissances nécessaire pour l'implémentation de la catégorisation de l'ES. Finalement, la promotion de l'apprentissage et la formation technique sont la base pour la sophistication de toutes les dimensions considérées.

6.3 La dimension du financement et les mesures économiques, financières et sociales

Le financement des entreprises n'est pas un défi exclusif aux entrepreneurs sociaux. Dans le cas des ES, ils sont plusieurs à chercher des sources de financement pour développer leurs activités, et comme déjà mentionné, ils bénéficient des subventions gouvernementales, des œuvres de charité, des programmes spécifiques et de manière innovante et surtout comme grande différence de cette catégorie d'affaires, le financement à travers des activités commerciales de produits et services. Cependant, les activités de financement sont directement liées à la satisfaction des parties prenantes. Ainsi, les ES doivent démontrer leur pérennité économique face aux investisseurs et

organisations financières, tandis que face aux clients et collaborateurs ils doivent faire la preuve de leur accomplissement avec la mission sociale.

Pour ce faire, il est nécessaire d'être crédible, et dans ce scénario les mesures économiques et financières et les mesures des indices sociaux des entreprises sociales deviennent en même temps fondamentales et défiantes. Pour ces raisons, la présente recherche a observé que les mesures économiques, financières et sociales constituaient un thème récurrent dans le sujet des ES, et représentaient un vrai défi pour les entrepreneurs sociaux. En l'absence d'un cadre technique lié aux manières de mesurer, la croissance des entreprises est freinée puisqu'elles n'ont pas accès à des mesures de financement.

Cependant, en réponse à ces défis s'est présenté l'autofinancement de l'ES, soit la production, le commerce de produits et services afin d'augmenter l'autonomie des ES en recherchant leur propre mode d'autofinancement. Les études analysées démontrent aussi que les outils financiers et sociaux de mesure utilisés dans les entreprises classiques peuvent aussi être utilisés par les ES, quelques ajustements s'avérant nécessaires en conséquence de la diversité des cibles à attendre. De plus, raffiner les études empiriques de gestion en lien avec cette catégorie d'affaires pourrait apporter des réponses à de telles tensions.

6.4 Dimension de la gouvernance et rôle des parties prenantes

Le défi dans la dimension de la gouvernance réside d'abord dans la confrontation du principe de gouvernance de l'économie sociale que suggère une gouvernance complètement démocratique, spécialement dans le cas de l'entrepreneur social, d'où le besoin d'un système de gouvernance plus fermé et arbitraire pour préserver la mission de l'entreprise en garantissant son efficacité et sa pérennité financière. Il semble que la

forme de gouvernance, constitue une dimension essentielle de possible dissolution entre d'une part l'économie sociale et d'autre part l'entrepreneuriat social (Petrella, Richez-Battesti, 2013). Cet enjeu sur la forme de gouvernance vient réaffirmer que l'entrepreneuriat social est une innovation, génératrice d'impacts qui peuvent apporter des solutions aux questions des entreprises sociales en général et en même temps suivre leur mission de manière plus autonome et libératrice.

Compte tenu du fait que la direction de l'ES s'oriente vers une gouvernance plus individuelle, c'est-à-dire avec des décisions centralisées, il est important de souligner qu'elle comporte le risque que les dirigeants aient tendance à décider selon des intérêts individuels. En revanche, les études analysées suggèrent la permanence de la gouvernance démocratique comme outil de gestion, de manière à soulager la pression des dirigeants dans la prise de décisions et pour éviter l'action individualiste du cadre directeur.

Vu la pluralité des parties prenantes dans la formation des entreprises sociales qui sont représentées à des degrés divers, la discussion retombe sur le rôle des organisations sociales. La théorie des parties prenantes formulée par Freeman en 1984 devient pertinente dans ce contexte parce qu'elle sert de référence à des discours et des actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises ; de plus, conformément à cette théorie, les parties prenantes fondent l'existence des organisations à travers l'affirmation de leur légitimité. Une telle importance est donnée aux parties prenantes en ce qui concerne le fonctionnement des entreprises qui, selon Mintzberg et coll. (1999), sont définies comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Et pour ces motifs, les entrepreneurs sociaux trouvent important de bien positionner les acteurs par rapport à leur plan de gestion, étant donné que sur le plan stratégique, il est fondamental de reconnaître le rôle de chaque partie prenante. Comme réaction à ces enjeux, il est possible de soulever l'expérience déjà vécue pour le segment de l'entrepreneuriat

social, par le biais d'échange d'expériences, de manière à servir de fondation et renforcement technique de l'ES.

Les analyses ont permis d'identifier que les principales tensions et les dispositifs plus affectés sur le plan de la gestion de l'Entrepreneuriat social sont l'apprentissage et les réglementations concernant la façon de financer leurs activités et de mesurer leurs indices de performance, et la façon plus adéquate de gouverner consiste à identifier le rôle de chaque partie prenante dans le processus de fonctionnement de l'entreprise. La présente recherche signale les principaux défis des ES et suggère des actions pour surmonter ces enjeux, de façon à stimuler le développement et la croissance de l'entrepreneur social.

Pourtant, bien que le contexte présenté ait des impacts importants sur la manière d'opérer des entrepreneurs sociaux dans leur condition actuelle, il s'agit d'une activité légitime, et ce, même si celle-ci se retrouve sans statut légal en conséquence de son caractère informel.

Donc, malgré cela, il est possible de valider l'authenticité de l'entrepreneur social, aussi empiriquement, à travers des principes de la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes.

La théorie institutionnelle fournit les éléments théoriques nécessaires pour une compréhension plus large du positionnement de l'entrepreneuriat social. Le positionnement est un ensemble d'éléments clés (critères objectifs et subjectifs de l'organisation) qui différencient l'organisation de ses parties prenantes, soit le contexte dans lequel celle-ci s'inscrit. La théorie néo-institutionnelle prévoit entre autres que l'entreprise devienne une institution, pour la nécessité des parties prenantes, voire pour la répétition de traditions et de coutumes. Entre autres, la théorie institutionnelle précise que le com-

portement organisationnel est configuré par des aspects sociopolitiques et socioculturels, comme des exigences socioculturelles, des pressions, des croyances, des règles, des normes, des routines et des sanctions qui deviennent les lignes directrices du comportement social, et non pas seulement par des aspects rationnels, techniques et économiques (DiMaggio et Powell, 1983). Par ailleurs, la théorie institutionnelle rend possible la compréhension des particularités des organisations au-delà des aspects purement techniques, par exemple des modèles rationnels de gestion qui sont directement liés à l'efficience et à l'efficacité des activités entrepreneuriales, étant donné que cette logique risque d'ignorer les particularités institutionnelles de l'entrepreneuriat social qui possède une nature pluraliste, hybride, complexe, dynamique et centrée sur une mission sociale. La théorie institutionnelle considère aussi le comportement subjectif des organisations : « Les institutions sont des manières de faire, de sentir et de penser, “cristallisées” à peu près constantes, contraignantes et distinctives d'un groupe social donné » (Boudon et Bourricaud, 1982, p. 307).

En ce qui concerne la théorie des parties prenantes, Freeman (1994) affirme que dans la gestion de l'entreprise, il y a la nécessité de prendre en compte les parties prenantes. La théorie des parties prenantes dans cette recherche va à la rencontre du thème principal, essentiellement pour trois facteurs :

- Elle réaffirme l'identité de l'ES.
- Elle confère de la légitimité à cette catégorie.
- Elle peut servir comme ressource opérationnelle.

Ainsi, la théorie des parties prenantes s'avère pertinente pour étudier l'identité organisationnelle, depuis que cette théorie préconise que l'identité au sein d'une organisation soit construite par les représentations des différentes parties formant l'entreprise. Pour Scott et Lane (2000), l'identité organisationnelle est construite par l'interaction entre les gestionnaires et les autres parties prenantes qui s'inscrivent dans le processus de

construction de leur identité individuelle. Alors, les parties prenantes contribuent activement à la formation de l'identité organisationnelle non seulement par les représentations qu'elles se font de l'image de l'organisation, mais également en comparant ces représentations à leur position.

Suchman (1995, p. 574) décrit la légitimité comme étant « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions ». Le concept de légitimité tient souvent à une idée abstraite, une perception, un jugement. Enfin, l'on peut constater qu'avec la reconnaissance de l'entrepreneur social à titre de moteur d'activités économiques à travers sa légitimité, son acceptation peut le favoriser en facilitant ses relations avec les parties prenantes (bénéficiaires/clients, salariés, fournisseurs, institutions financières, etc.).

Concernant la SHT (*Stakeholder Theory*) comme une ressource opérationnelle, elle vient de l'idée que la satisfaction des parties prenantes collabore avec le développement et la conservation des activités de l'entreprise étant donné que les organisations sont dépendantes des différentes ressources qui leur sont offertes. Freeman (1999) préconise que les parties prenantes occupent une plus grande place dans la gestion de l'organisation, en se basant sur l'approche de la dépendance aux ressources. Parce que plus une partie prenante est dépendante des ressources qu'elle reçoit d'une organisation, plus celle-ci a du pouvoir sur celle-là. C'est à ce niveau de pouvoir que s'établissent les stratégies qui peuvent optimiser les activités de l'organisation. En définitive, la relation entre les parties prenantes et l'entreprise, et les ressources apportées et reçues par ces mêmes parties prenantes définissent les impacts exercés sur l'organisation, ce qui peut définir la direction stratégique qu'empruntera celle-ci.

6.5 Conclusion

En conclusion, comme nous l'avons plusieurs fois relevé, l'entrepreneuriat social a suscité ces derniers temps l'attention des acteurs politiques, économiques et académiques. Les nouvelles pratiques de l'entrepreneuriat social touchent toutes les sphères de la société en raison de la création de valeur sociale qu'engendre ce modèle d'affaires. Le sujet abordé devient une tendance globale pour l'avenir étant donné que l'entrepreneuriat social vise de plus en plus à contribuer au bien-être de son entourage tout en cherchant à autofinancer ses activités. L'entrepreneur social préconise ces pratiques ; cependant, il lui est nécessaire de déployer des procédures standardisées pour gérer et viabiliser ses activités. À partir de cela, nous pensons faire état de l'entrepreneur social via la discussion des tensions vécues pour ce modèle d'affaires ainsi que de démontrer des actions qui peuvent favoriser son progrès.

6.5.1 Contribution

En suivant la même direction que les études précédentes, ce document vise à souligner la reconnaissance de l'importance des entreprises sociales, celles-ci étant à même non seulement de contribuer à l'économie et de générer des emplois, mais aussi d'être porteuses de changements sociaux éminemment souhaitables et soutenus par l'État. La recherche vise aussi à montrer les actions nécessaires pour optimiser la gestion de l'entrepreneur social. En effet, la recherche souhaite enrichir les connaissances sur le sujet, et tente de fournir des informations aux nouveaux entrepreneurs sociaux qui sont déjà en activité (ou en voie de le devenir bientôt) afin de soutenir leurs actions. En somme, la présente étude s'avère pertinente pour souligner les problèmes de base sur le plan stratégique pour le fonctionnement efficient d'un modèle d'affaires nouveau et prometteur tout en stimulant la connaissance et l'intérêt de la communauté scientifique et professionnelle pour considérer l'ES comme une alternative de développement économique et social.

6.5.2 Limites de la recherche

Relativement aux limites de la démarche, la période pandémique est devenue un facteur limitant pour le développement de cette recherche, car il était prévu une activité plus exploratoire et intégrative avec des entrepreneurs sociaux en activité. La sélection des articles parmi le grand nombre d'études qui ont été présentées sur les outils de recherche est devenue une difficulté étant donné que quelques études de grande valeur peuvent nous avoir échappé. En général, les études n'abordent pas avec profondeur les problèmes de gestion des entrepreneurs sociaux, et cela peut dès lors limiter l'extrapolation des résultats de la recherche, ces résultats ne reposant que sur douze articles échantillonnés. Et pour avoir constaté l'absence d'études empiriques sur le champ de recherche de manière à obtenir des réponses plus subjectives pour en discuter, c'est ainsi que s'ouvre un chemin de recherche plus concret où les chercheurs pourraient trouver des précisions dans ces résultats et présenter un système technique amélioré, porteur de véritables solutions aux problèmes existants.

RÉFÉRENCES

- ABU, S. (2012), « Social Entrepreneurship : Definition and Boundaries », *Technology Innovation Management Review*, vol. 2, n° 2, p. 22-27.
- ALTER, S.K. (2006). « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships ». in A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship – New Models for Sustainable Social Change*. Oxford : Oxford University Press, p. 411-79.
- ANSOFF, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques, Paris.
- ARASTI, Z., ZAREI, H. et DIDEHVAR, F. (2015). « Identifying the evaluative indicators of regulatory policies for the development of social entrepreneurship ». *Public Organization Review*, 15(3), 453-474.
- ARENA, M., AZZONE, G. et BENGO, I. (2015). « Performance Measurement for Social Enterprises ». *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 26, n° 2, p. 649-672.
- ASHOKA. (2015). *Hybrid Value Chain. Transforming Markets to Generate Sustainable Social Change by Reducing Poverty and Unlocking Wealth*. En ligne : < <https://www.ashoka.org/hvc> >.
- BACQ, S. et F. JANSSEN (2011), « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship : A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5/6), p. 373-403.
- BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris : PUF, coll. « Le psychologue ».
- BENHIDA, Z., « L'innovation sociale : vecteur de développement territorial et de l'entrepreneuriat social ». *Revue marocaine de la prospective en sciences de gestion*, 2019, n° 2.
- BÉRARD, D. (2015) « Huit tendances mondiales en entrepreneuriat social ». *Les Affaires* (23 mai), p. 16-18.
- BARNARD, C.I., 1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press.
- BERNOUX, P. (2004), « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations », Éditions du Seuil. En ligne : < <https://www.decitre.fr/livres/sociologie-du-changement-9782020639835.html> >.

- BOISVERT, H. et D. RICHARD (2013), *Le contrôle de gestion : L'interface entre la comptabilité et le management*, Éditions JFD, p. 9.
- BOUCHARD, M.J., CRUZ, F. et ZERDANI, T. (2015). « Social Enterprise in Quebec : Understanding Their “Institutional Footprint” », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* 6(1), p. 42-62, DOI :10.22230/cjnser.2015v6n1a198.
- BOUGHZALA, Y., RHODESLY, D. (2019) et CHOUKI, Mourad. « Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ? ». *Revue internationale PME*, vol. 32, n° 2, p. 57-83.
- BOUQUET, B. (2014). « La complexité de la légitimité », *Vie sociale*, 8(4), 13-23. En ligne : < <https://doi.org/10.3917/vsoc.144.0011> > .
- BOUDON, R. et F. BOURRICAUD (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris : Presses universitaires de France : 651 p.
- BORNSTEIN, D. (2004), *How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York : Oxford University Press.
- BRESSY, G. et C. KONKUYT (2006), *Économie d'entreprise*, 8e édition, France : Sirey.
- BROUARD, F., S. LARIVET et O. SAKKA (2012), *Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social*, ABI/INFORM Global, p. 17-22.
- BROOME M.E. (1993). « Integrative Literature Reviews for the Development of Concepts ». Dans *Concept Development in Nursing*, 2e éd. (Rodgers B.L. et Knafel K.A., eds), W.B. Saunders Co., Philadelphia, PA, p. 231-250.
- 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*.
- COMEAU, Y. et TURCOTTE, D. (2002). « Les effets du financement étatique sur les associations ». *Lien social et Politiques*, (48), p. 67-77.
- CHEVALLIER, Jean-Jacques (1970), *Les grandes œuvres politiques de Machiavel à nos jours*, Paris : Armand Colin.
- CHIAPELLO, E. et L. BOLTANSKI (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. No. hal-00680085.
- CLAUDE, M. et S. GAUDET (2018), « L'entrepreneur social, Une catégorie émergente au Québec », *ANSERJ*, vol. 9, n° 1, p.44-57.

- CHAUFFAUT D., C. LENSING-HEBBEN et A. NOYA (2013), « L'entrepreneuriat social en France ». En ligne :
 < https://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/cas_rapport_entrepreneuriatsocial_17042013_0.pdf >.
- CHAVES A., R. et MONZÓN C., J.L. (2007). « Panorama de la investigación en economía social ». *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, n° 1, p. 29-56.
- DARMANTO, S. et BUKIROM, B. (2021). « The Effect of Entrepreneurial Experience and Entrepreneurial Orientation on Social Entrepreneurial Performance ». *Management Science Letters*, vol. 11, n° 4, p. 1133-1140.
- DEES, G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, 6 p. En ligne :
 < www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocontrepPaper.html >.
- DEES, J.G. et B.B. ANDERSON (2006), « Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought », *Research on Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 39-66.
- DEFOURNY, J. et NYSSSENS, M. (2010). « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences ». *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- DEFOURNY, J. (2011). L'émergence et le développement du concept d'entreprise sociale. Dans Amadio, N. (Ed.), *Les dynamiques de l'entrepreneuriat social* (p. 21-44). Strasbourg : Néothèque.
- DEMERS, C. (2003), « L'entretien », dans : Y Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Éditions Management et Société, coll. « Les essentiels de la gestion ».
- DIMAGGIO, P. et W. POWELL (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University Press, (eds), Chicago.
- DODD E. M. (1932). « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, p. 1145-1163
- DOONAN, J., P. LANOIE et B. LAPLANTE (2005). « Analysis Determinants of Environmental Performance in the Canadian Pulp and Paper Industry : An Assessment from Inside the Industry ». *Ecological Economics*, 55(April), p. 73-84.
- DUCLOS H., (2007), *Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation*, Avise.
- EVAN, W.M. et FREEMAN, R.E. (1983). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian capitalism*. Dans T. Beauchamp et N. Bowie, éd. *Ethical Theory and Business*. NJ : Prentice Hall, p. 75-84.

- EVERS, A. et J.L LAVILLE (Eds.). (2004). *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- FOUNDATION, S. (2015). *Approach*. En ligne :
 < <http://www.skollfoundation.org/approach/> >
- 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.
- FORTIN, M.F. et J. GAGNON (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(1), 264–265.
- FOUR, Isabeau, Olivier CORBIN-CHARLAND et France LAVOIE (2016), *Entrepreneuriat social et responsabilité sociale des entreprises : Le point de vue d'entrepreneurs sociaux à Montréal*, Saint-Étienne (France) : RIODD. HAL-01350003.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Marshall, (MA), Boston : Pittman.
- FLORIN, J. et E. SCHMIDT, E. (2011). « Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective ». *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), p. 165-197.
- FRIEDMAN M. (1970). « The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, September 13.
- FRIEDMAN A.L. et S. MILES (2002). « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, January, p. 1-21.
- GALVAO C.M., SAWADA N.O. et I.A. MENDES. A busca das melhores evidências. *Rev Esc Enferm USP*. 2003 Dez ; 37(4), p. 43-50
- GOUVERNEMENT DU QUEBEC. En ligne (consulté le 31 janvier 2021) :
 < <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/infosite?lang=fr&m=dossiers&x=1469753297&sm=1469753297> >
- GLANZEL, G. et T. SCHEUERLE (2016). « Social Impact Investing in Germany : Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives ». *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 27, n° 4, p. 1638-1668.
- HERZBERG, F. et coll (1959). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley and Sons.

- HERVIEUX, C., J.M. FALLU et M.F. TURCOTTE (2016), « Les organisations hybrides ». En ligne :
 < https://www.researchgate.net/publication/304215509_Les_organisations_hybrides >.
- HENRIQUES, I. et P. SADORSKY (1999). « The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Importance of Stakeholder Importance ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 97-99
- IRENE, B., MARIKA, ARENA, G., Alzonne, et coll. « Indicators and Metrics for Social Business : A Review of Current Approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2016, vol. 7, n° 1, p. 1-24.
- JANSSEN, F. et coll. (2012), « *L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future* ». En ligne :
 < <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2012-v25-n3-4-ipme0817/1018416ar/> >.
- JOHNSON G., K. SHOLES, R. WHITTINGTON et F. FRÉRY, (2005). *Stratégique* 7^e édition (21/12/2020), En ligne :
 < https://www.pearson.ch/download/media/9782744070891_tc.pdf >.
- KARPIK, L. (1972). « Sociologie, économie politique et buts des organisations de production ». *Revue française de sociologie*. Vol. 13, p. 299-324 (26 pages), Sciences Po University Press.
- KERLIN, J. (2010). Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, 17(3), 247-263.
 En ligne :
 < http://www.nationalcne.org/index.cfm?fuseaction=feature.display&feature_id=141&CFID=737&CFTOKEN=90849585 >
- KIRZNER, I.M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- KLOPPER, R., S. LUBBE et H. RUGBEER (2007). « The Matrix Method of Literature Review ». *Alternation*, 14(1), 1-17.
- LAROUSSE. (s.d.). *Le dictionnaire Larousse en ligne*. En ligne (consulté le 2 décembre 2020) :
 < <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/l/%c3%a9galit%c3%a9/46560?q=l%c3%a9galit%c3%a9#46482> >.
- LAVILLE, J.L. (2014). « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique. Dans J.L. Klein, J.L. Laville et F. Moulaert (Eds.), *L'innovation sociale* (p. 45-80). Toulouse : ÉRÈS

- LEGRENZI, Christophe (2014). *L'analyse PESTEL*. En ligne :
 < <https://www.bestpractices-si.fr/publications/etat-de-l-art/l-analyse-pestelem18/12/2020> >.
- LEPAGE, D., RAMIREZ, K. et S. SMITH (2014). « Engineering an Ecosystem to Amplify Social Enterprise. See Change ». *The Magazine of Social Entrepreneurship*.
- LÉVESQUE, B. (2002), « Le modèle québécois : un horizon théorique pour la recherche, une porte 19 d'entrée pour un projet de société ? », dans *Alternatives économiques*, n° 29, octobre 2002, 24 p. En ligne :
 < www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques >.
- LOUNNAS, R. (2004). *Théorie des institutions et Applications aux organisations, Chaire management stratégique international*, HEC Montréal.
- MARCHAND, M. et L. RAYMOND (2008). « Researching Performance Measurement Systems ». *International Journal of Operations & Production Management*.
- MAZHOUDI, L. (2020). « L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale ». *Journal of Academic Finance*, 11(2), 321-330. En ligne :
 < <https://www.scientific-society.com/journal/index.php/AF/article/view/430> >.
- MÉNARD, C. (2003). « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats [1] ». *Cahiers d'économie politique*, 44(1), 103-118.
 < <https://doi.org/10.3917/cep.044.0103> >.
- MERTENS, S. (2015), *La gestion des entreprises sociales : Économie et objectifs sociaux dans les entreprises belges*. En ligne (consulté le 11 février 2020) :
 < <http://ebookcentral.proquest.com> >.
- MEYER, J. W. et ROWAN, B. (1977). « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- MESSEHOUI, J.E. (2017), *Entrepreneuriat social, L'Homme au cœur de l'entreprise*. En ligne : (consulté le 27 avril 2020) : < <https://espritmagazine-ci.com/915-2/> >.
- MITCHELL, R.K., B.R. AGIE et D.J. WOOD (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, 22(4), P. 853-887.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (1994), *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook* (2e édition), U.S.A. : Sage.

- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (2013), *Analyse des données qualitatives*, (2e éd.). Paris : De Boeck.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND et J. LAMPEL (1999). *Safari en pays stratégie, Village Mondial*, Paris.
- MOREAU, C.T. et S. MERTENS (2013). « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (329), p. 80-91. En ligne (consulté le 29 février 2020) : < <https://doi.org/10.7202/1017935ar> >.
- MUSCA, X. (2007), « Fondations et aide publique au développement : Quels espaces de rencontre », *L'argent dans le monde*, Association d'économie financière.
- NAAS, L.H. (2017). « Il est grand temps d'offrir un cadre légal à l'entrepreneuriat social ». En ligne : < <https://www.afriquemagazine.com/il-est-grand-temps-d%E2%80%99offrir-un-cadre-l%C3%A9gal-%C3%A0-l%E2%80%99entrepreneuriat-social> >.
- NEELY, A.D., C. ADAMS et M. KENNERLEY (2002). *The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London : Prentice Hall Financial Times.
- NICHOLLS, A. (2010), *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford : Oxford University Press, 504 p.
- NOGUÉS, H. (2019), *Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles*. Cairn.info. En ligne : < <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-3-page-106.htm> >.
- NOYA, A. et E. CLARENCE (2013). *Entrepreneurial Activities in Europe-Social Entrepreneurship*.
- NDOUR, M. et B. GUEYE (2015). *Innovation managériale et entrepreneuriat social : le cas des startups sociales du numérique*.
- PAILLÉ, P. et A. MUCCHIELLI (2012). « Chapitre 11 – L'analyse thématique ». Dans P. Paillé et A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Paris : Armand Colin. En ligne : < <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231> >.
- PACHE A.C. et SIBIEUDE T. (2011), *Cas en entrepreneuriat social*, Éditions EMS.
- PERRET, B. (2009), *Évaluer l'économie sociale : L'enjeu d'une rationalité complexe*, Contribution au GT-CIRIEC.
- PESQUEUX., Y. (2017). « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question ». Master. France. En ligne (consulté le 12 décembre 2020) : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document> >.

- PETRELLA, F. et N. RICHEZ-BATTESTI (2013). « Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences... Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire », Louvain-la-Neuve: Éditions Larcier, p. 353-370.
- PETRELLA, F. et N. RICHEZ-BATTESTI (2014), « Social Entrepreneur, Social Entrepreneurship and Social Enterprise : Semantics and Controversies », *Journal of Innovation Economics & Management*, p. 143-156.
- POISSONNIER, H. (2018). « Quel rôle pour l'entreprise au XXI^e siècle ? ». En ligne : < <https://philosciences.com/24-philosophie-et-societe/economie-politique-societe/288-role-entreprise> >.
- POST., J.E., L.E. PRESTON et S. SACHS, (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- PROULX, M.U. (2003). « Stratégies de développement régional au Québec », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 127-142.
- RAKHMANI, V.A. et R. BHINEKAWATI (2020). « The Impact of Entrepreneurial Orientation of Social Entrepreneurship Towards Social Capital and Organization Performance : A Case Study of Precious One ». *International Journal of Business Studies*, vol. 4, n° 2, p. 56-68.
- ROY, M. (2016). L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale. En ligne : < https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016_TIESS_Synthese_Entrepreneuriat-social_oct-2016.pdf >.
- ROWLEY, T.J. (1997). « Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences ». *Academy of Management Review*, 22(4), p. 887-910
- SALAMON M. (2010), « Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World ». En ligne : < <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x> >.
- SANTOS, F., A.C. PACHE et C. BIRKHOLZ (2015). « Making Hybrids Work : Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises ». *California Management Review*, vol. 57, n° 3, p. 36-58.
- SAUVAGE, L., N. LACHAPELLE et D.G. TREMBLAY (2021). « Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources », *Revue Interventions économiques*. En ligne (consulté le 14 août 2021) : < <http://journals.openedition.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/interventionseconomiques/14348> >.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*, Evanston (Illinois) : Row & Peterson.

- SCOTT, S.G. et V.R. LANE (2000). « A Stakeholder Approach to Organizational Identity ». *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- SHORT, J.C., T.W. MOSS et G.T. LUMPKIN (2009), « Research in Social Entrepreneurship : Past Contributions and Future Opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.
- STUART, R.W. et P.A. ABETTI, P. A. (1990). « Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance ». *Journal of business venturing*, 5(3), 151-162.
- SUCHMAN M.C. (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Review Academy of Management*, vol. 20, n° 3.
- SULLIVAN MORT, G., J. WEERAWARDENA et K. CARNEGIE (2003), « Social Entrepreneurship : Towards Conceptualization », *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n° 1, p. 76-88.
- SUTHA, A. I. (2016). « A Study on Issues and Challenges Prevails in Social Entrepreneurship and Qualities of Successful Social Entrepreneur ». *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, vol. 3, n° 10, p. 236878.
- TRAVAGLINI, C., F. BANDINI et K. MANCINONE (2009). « Social Enterprises in Europe : Governance Models. An Analysis of Social Enterprises Governance Models Through a Comparative Study of the Legislation of Eleven Countries ». *EMES Conferences Selected Papers Series* : Trento.
- TERZIEV, V. et E. ARABSKA (2017). « Needs and Challenges of Social Entrepreneurs ». Available at SSRN 3142890.
- VAN DER YEUGHT, C. et L. BERGERY (2012), « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », *Revue internationale PME*, vol. 25, n° 3-4, p. 155-194.
- WIEVIORKA, M. et S. TRINH (1989), « Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations », Paris : La découverte, p. 11-12.
- WHITTEMORE R. et K. KNAFL (2005). « The Integrative Review : Updated Methodology ». *Journal of Advanced Nursing*. no 52, p. 546-553.
- ZAHRA, S.A., E. GEDAJLOVIC, D.O. NEUBAUM et J.M. SHULMAN, « A Typology of Social Entrepreneurs : Motives, Search Processes and Ethical Challenges », *Journal of Business Venturing*, 2009, vol. 24, n° 5, September, p. 519-532.