

---

## Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources

*Social Economy Firms Facing the Challenges of Resource Hybridization*

Laurent Sauvage, Nathalie Lachapelle et Diane-Gabrielle Tremblay

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.14348](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Laurent Sauvage, Nathalie Lachapelle et Diane-Gabrielle Tremblay, « Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 66 | 2021, mis en ligne le 11 juin 2021, consulté le 13 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>

---



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

# Revue Interventions économiques

Papers in Political Economy

66 | 2021

Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ?

---

## Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources

*Social Economy Firms Facing the Challenges of Resource Hybridization*

Laurent Sauvage, Nathalie Lachapelle et Diane-Gabrielle Tremblay

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348>

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

---

Ce document a été généré automatiquement le 9 juin 2021.

---

# Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources

*Social Economy Firms Facing the Challenges of Resource Hybridization*

Laurent Sauvage, Nathalie Lachapelle et Diane-Gabrielle Tremblay

---

## 1. Introduction

- 1 L'économie sociale au Québec est riche d'une histoire longue de plus d'un siècle qui a abouti à l'émergence d'un « modèle québécois » particulièrement dynamique par une succession de phases (Vaillancourt et Favreau, 2001; Lévesque, 2007; Lévesque et Petitclerc, 2008). L'économie sociale représente en 2019, une part importante de l'économie québécoise, forte de 11 200 entreprises, de 220 000 emplois (soit environ 5 % de l'emploi au Québec) et d'un chiffre d'affaires annuel estimé à 47,8 milliards de dollars canadiens<sup>1</sup>. Elle bénéficie, depuis 1996, à la suite du sommet socio-économique du Québec, d'une large reconnaissance des pouvoirs publics et d'une forte institutionnalisation par le biais d'une loi sur l'économie sociale votée par le parlement du Québec en 2013 (E-1.1.1)<sup>2</sup>, qui reconnaît la contribution de l'économie sociale au développement socioéconomique de la Province et établit le rôle du gouvernement à cet égard.
- 2 Ainsi, au fil du temps a émergé un écosystème d'innovation sociale regroupant, autour des entreprises et des pouvoirs publics, les différents acteurs de l'économie sociale : organismes de soutien aux entreprises, de réseautage et de représentation, de formation et d'éducation, de recherche et de transfert et financeurs (Lévesque, 2016).
- 3 Le financement constitue un enjeu majeur pour ces entreprises. Plusieurs éléments inhérents au fonctionnement et aux valeurs des entreprises d'économie sociale expliquent ces difficultés : faiblesse des rendements pour les investisseurs, petite taille des entreprises, distribution du pouvoir non réservé aux détenteurs de capitaux, etc.

(Bouchard et Rondeau, 2003). Pour faire face à ces difficultés, l'écosystème québécois a développé et institutionnalisé un réseau de finance solidaire et responsable regroupant des fonds, d'origine syndicale, coopérative, communautaire et gouvernementale (Zerdani et Bouchard, 2016).

- 4 La diversité des ressources proposées par l'écosystème québécois répond à la particularité de l'économie sociale de faire appel à des ressources extrêmement diversifiées et à les mixer entre elles afin d'assurer la mission que l'entreprise s'est donnée. Dès lors, comment les entreprises d'économie sociale font-elles pour se financer, quelles sont les difficultés qu'elles rencontrent dans leur financement et comment articulent-elles les diverses ressources afin d'assumer leurs missions ?
- 5 Notre recherche a pour but de répondre à ces questions en interrogeant les représentations des dirigeants de ces entreprises, après avoir présenté les différentes ressources de l'économie sociale et les modes d'hybridation relevés dans la littérature. Plutôt que d'analyser les bilans comptables des entreprises pour y déterminer la part de chaque ressource mobilisée – ce qui implique la difficulté d'évaluer les ressources non monétaires, celles-ci n'apparaissant pas dans ces bilans – nous avons cherché à savoir quels défis se posent aux dirigeants de ces entreprises en termes de mobilisation de diverses ressources et quelles stratégies (choisies ou subies) mettent-ils en place.

## 2. L'entreprise d'économie sociale, agent d'une économie plurielle

- 6 Le secteur de l'économie sociale est diversifié et inclut des coopératives, des OBNL ainsi que des mutuelles. Ces entreprises réunissent 13,4 millions de membres, dont 4,5 millions dans des OBNL, 2,4 millions dans des coopératives non financières, 1 million dans des mutuelles et 5,5 millions dans des coopératives financières (dont Desjardins)<sup>3</sup>. L'économie sociale est une économie « plurielle » (Laville, 1995; Laville et Nyssens, 2001) mobilisant les différents principes de comportements économiques identifiés par Polanyi (1983 [1944]), pour qui l'économie ne peut être assimilée au seul marché, mais constitue une construction socio-historique encastrée dans la sphère sociale. En dehors du marché, lieu de rencontre de l'offre et de la demande, Polanyi relève trois autres principes de comportement économique :
  - L'administration domestique (où la production est destinée à la satisfaction des besoins personnels et à ceux du groupe resserré auquel on appartient) ;
  - La réciprocité construite sur un système symétrique de dons et de contre-dons ;
  - La redistribution où la production est remise à une autorité centrale (du chef de tribu à l'État) qui en assure la distribution.
- 7 Cette capacité à réunir et hybrider ces différentes ressources traduit l'aptitude de ces entreprises à nouer des relations économiques diverses construites sur la reconnaissance de leur production de bénéfices collectifs (Laville et Nyssens, 2001; Laville, 2004). Elle leur permet de revendiquer une autonomie financière garantissant leur indépendance vis-à-vis du champ politique tout en sécurisant leur action dans le temps (Young, 2007). Elle contribue, en outre, à la volonté de transformation sociale portée par l'économie sociale dans la mesure où cette hybridation a pour objectif un « changement institutionnel par la promotion de solutions mixtes où l'impulsion

communautaire est amplifiée par le recours au marché et à la redistribution dans le fonctionnement d'institutions micro-économiques » (Gardin et Laville, 2013, p. 96).

- 8 L'inscription de l'action des entreprises d'économie sociale dans le cadre d'une économie plurielle les amène à mobiliser trois formes de ressources : monétaires marchandes, monétaires non marchandes et non-monétaires. Il est généralement admis (Laville et Nyssens, 2001; Lemaître et Nyssens, 2004; Gardin, 2012) que chacune de ces formes se superpose à l'un des principes de Polanyi. Toutefois, il nous paraît intéressant d'établir une distinction entre les formes de ressources et les principes mobilisés par l'économie sociale (voir tableau 1). Dans ce cas, si le principe de marché permet de mobiliser uniquement des ressources marchandes, il n'en est pas de même pour les principes de redistribution et de réciprocité. L'État, sous ses formes centralisées ou décentralisées, constitue le pourvoyeur des ressources issues du principe de redistribution. Si la subvention, ressource non marchande, constitue la forme classique de ressource attribuée dans le cadre du principe de redistribution, l'État peut également fournir des ressources non monétaires (par exemple en mettant des locaux ou du personnel à disposition). De surcroît, l'évolution néo-libérale de l'État l'invite de plus en plus à se comporter comme un agent économique quelconque et à adopter des pratiques qui sont celles de l'économie de marché. Dans ce cadre, il peut ainsi acheter les biens et les services d'une entreprise d'économie sociale, devenant ainsi un client comme un autre. De plus, la logique de la subvention, justifiée par la mission sociale de l'entreprise, est peu à peu délaissée au profit d'un financement qui se fait en fonction des projets et pour lequel l'État peut mettre en concurrence les entreprises d'économie sociale entre elles, voire avec des entreprises classiques.
- 9 Le principe de réciprocité s'incarne souvent sous une forme non marchande (la philanthropie) et sous une forme non monétaire (le bénévolat). Il peut paraître contradictoire de parler d'une forme marchande inscrite dans le principe de réciprocité. Pourtant Polanyi, en prenant exemple du commerce *kula* dans les îles Trobriand, met en évidence une forme de commerce sortie du principe du marché pour se déployer dans le cadre de la réciprocité. Ainsi, la ressource marchande de principe réciprocitaire apparaît comme une modification du comportement des acteurs économiques en fonction des bénéfices sociaux attendus par l'action de l'entreprise d'économie sociale, permettant « un réencastrement des échanges marchands dans des réseaux de solidarité » (Gardin, 2012, p. 68).
- 10 L'ensemble de ces ressources peut être de deux natures : d'un côté des ressources explicites (aides publiques, philanthropie, mutualisation avec d'autres entreprises d'économie sociale, prix plus élevé des produits ou services intégrant le surcoût lié à la mission sociale de l'entreprise, financement participatif, etc.), de l'autre, des ressources implicites constituées par les renoncements de certaines parties prenantes à la plus-value à laquelle elles pourraient prétendre (salaire pour les bénévoles et les employés, dividendes ou intérêts pour les financeurs, bénéfices pour les entreprises partenaires) (Moreau et Mortier, 2017).

**Tableau 1 – Les ressources des entreprises d'économie sociale**

Principe/Forme	Marchande	Non-Marchande	Non-Monétaire
<b>Marché</b>	Vente de bien et de service sur le marché	s.o	s.o
<b>Redistribution</b>	Achat de biens et services par l'État et les gouvernements locaux		
<b>Réciprocité</b>	Financements des objectifs sociaux dans une logique de projet mettant en concurrence les entreprises sociales entre elles, voire avec des entreprises classiques	Subvention	Mise à disposition de locaux, de personnels...

Source : Synthèse des auteurs de l'article, à partir de la revue des écrits

### 3. L'hybridation des ressources

- 11 Selon Gillett et al. (2019), l'entreprise d'économie sociale est une forme organisationnelle hybride qui dépasse les limites des secteurs privés, publics et sans but lucratif. Cette hybridité s'inscrit dans les structures de gouvernance des entreprises dont la forme intermédiaire s'inscrit entre celles induites par le marché et les formes hiérarchiques des administrations publiques (Williamson, 1996). Sur le plan empirique, les entreprises d'économie sociale proposent des schémas organisationnels extrêmement variés modelés à la fois par les contextes institutionnels dans lesquels elles s'insèrent et par les contextes économiques auxquels elles doivent s'adapter (Skelcher et Smith, 2015). Ainsi, elles font face à des logiques institutionnelles, sociales et commerciales conflictuelles qui peuvent créer tensions et opportunités. Les entreprises sociales doivent relever le défi de servir deux groupes, d'une part les clients de leurs activités commerciales et d'autre part, les bénéficiaires de leur mission sociale. Ceci induit une tension, qui selon les théories de l'organisation, caractérise ce type d'entreprise hybride : elle peut être amenée à prioriser le client au détriment des bénéficiaires afin de pouvoir soutenir financièrement sa mission sociale (Battilana et al., 2015), ou, tout du moins, déterminer ses stratégies de manière ad hoc, en fonction d'un arbitrage constant entre mission sociale et impératif commercial (Mintzberg et McHuh, 1985; Mintzberg, 1993). Toutefois, selon Gillett et al. (2019), cette opposition entre logique sociale et commerciale de l'organisation hybride peut se résoudre par une intégration simultanée et équilibrée dans les objectifs organisationnels de l'entreprise.
- 12 En examinant la part des ressources issues du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans le budget des entreprises d'économie sociale, plusieurs auteurs proposent des typologies d'entreprises en fonction de leur mode d'hybridation. Ainsi, Lemaître et Nyssens (2004), distinguent les organisations quasi marchandes (importance des ressources marchandes, présence de ressources redistributives, pas de ressources réciproques), marchandes (part négligeable des ressources redistributives et absence de ressources réciproques), hybrides (équilibre des ressources marchandes et réciproques) et à dominante non marchande (part importante des ressources redistributives et réciproques). Bien que ce ne soit pas la typologie que nous utilisons, notons que Gardin (2012), propose une typologie intéressante également. Elle est fondée sur cinq critères (présence ou absence de

réciprocité dans les ressources mobilisées, importance respective des ressources marchandes et du marché encadré et des ressources de la redistribution) qui permet de mettre en évidence le réencastrement sociopolitique de certaines relations marchandes. Il identifie ainsi cinq types d'entreprises sociales<sup>4</sup> : 1. entreprises de la redistribution (les subventions représentent au moins 70 % de leurs ressources), 2. entreprises mixtes (la réciprocité représente moins de 1 % de leurs ressources), 3. entreprises de marché et de marché réencadré socio-politiquement (90 % au moins des ressources issues du marché, moins de 1 % de la réciprocité et de 0 à 9 % de la redistribution), 4. entreprises mobilisant la réciprocité avec prédominance de la redistribution (aides publiques supérieures aux ventes, la réciprocité atteint 13 % du budget total), et 5. entreprises mobilisant la réciprocité avec prédominance du marché et de marché encadré (ventes supérieures aux aides publiques, la réciprocité atteint en moyenne 11 % du budget total).

- 13 En soulignant l'importance d'un contexte institutionnel qui contribue à déterminer les possibilités d'hybridation des ressources offertes aux entreprises d'économie sociale, la littérature française et américaine nous invite à questionner le cas particulier du « modèle québécois ».

## 4. Méthodologie

- 14 Cette recherche qualitative repose sur une étude empirique multi-cas réalisée auprès de 16 entreprises. Afin de déterminer à la fois les types des financements accessibles et les différents modes d'hybridation des ressources que mobilisent ces organisations, nous avons procédé en deux temps.
- 15 Dans un premier temps, un questionnaire a été envoyé aux répondants. Ce questionnaire était destiné à renseigner les caractéristiques de l'entreprise. Ces données sont synthétisées dans le tableau 2 qui précise, pour chacune des entreprises : l'année de création, le statut (OBNL, coopérative de solidarité ou de travailleurs), le secteur d'activité, le pourcentage de ses parts de ressources marchandes (RM) ou non marchandes (RN-M). Le nombre de bénévoles impliqués dans l'entreprise constitue une approximation des ressources réciprocaires : les bénévoles apportent des compétences qui peuvent être valorisées à des prix extrêmement divers, et n'ont pas tous la même implication dans l'entreprise. Ces données permettent de catégoriser les entreprises sélectionnées selon la typologie proposée par Lemaître et Nyssens (2004). Ainsi, notre échantillon est composé de quatre entreprises marchandes dont l'une – coopérative de travail – mobilise de manière significative des ressources réciprocaires, quatre entreprises quasi marchandes, trois entreprises hybrides et quatre entreprises à dominante non marchande. Notons que l'une des personnes interrogées n'a pas souhaité nous communiquer d'informations sur la part des ressources marchandes et non marchandes qu'elle mobilise.
- 16 Dans un second temps, nous avons procédé à 16 entrevues semi-dirigées (Yin, 1989), avec les dirigeants ou les fondateurs (un répondant par entreprise). Nous avons cherché à sélectionner des entreprises diversifiées, que ce soit en termes d'années d'existence (années de création de ces entreprises d'échelonnent de 1967 à 2014), de budget annuel moyen (de 100 000 à 30 000 000 \$CAD), ou de nombre d'employés (de 2 à 400). Elles se situent toutes à Montréal et sont des organismes à but non lucratif (OBNL) (13 répondants) et des coopératives (3 répondants).

- 17 Les entrevues ont pris la forme d'une conversation où était abordés des thèmes établis dans un guide d'entrevue : présentation, historique missions de l'entreprise, gouvernance, activité commerciale et différents modes de financement, difficultés et stratégies liées au financement. Ces entrevues, d'une durée d'une à deux heures, ont été enregistrées et retranscrites.

**Tableau 2. Caractéristiques des répondants**

	Année création	Statut	Secteur d'activité	Part RM	Part RN-M	Nbre bénévo.	Typologie
<b>E1</b>	1976	OBNL	Habitation	98%	2%	6	Marchande
<b>E2</b>	1988	ONBL	Service aux familles	40%	60%	20	Hybride
<b>E 3</b>	1968	OBNL	Loisirs	64%	36%	7	Quasi-marchande
<b>E4</b>	1974	Coop. Travailleurs	Artisanat	98%	2%	23 (dont membres)	Marchande*
<b>E5</b>	2014	Coop. de solidarité	Allimentation	33%	67%	10	À dominante NM
<b>E6</b>	1983	OBNL	Insertion/ Artisanat	35%	65%	10	À dominante NM
<b>E7</b>	1989	OBNL	Insertion / Commerce et édition	?	?	40	
<b>E8</b>	1967	OBNL	Hôtellerie	100%	0%	Variable	Marchande
<b>E9</b>	1994	OBNL	Insertion / Commerce	85%	15%	91	Quasi-marchande
<b>E10</b>	1996	OBNL	Insertion / Service	35%	65%	7	À dominante NM
<b>E11</b>	1995	OBNL	Insertion/Restauration et textile	40%	60%	10	Hybride
<b>E12</b>	1996	OBNL	Insertion / Technique	80%	20%	0	Quasi-marchande
<b>E13</b>	1990	OBNL	Microcrédit	2%	98%	100	À dominante NM
<b>E14</b>	1988	OBNL	Loisir culturel	83%	17%	10	Quasi-marchande
<b>E15</b>	1967	Coop. Travailleurs	Commerce	98%	2%	0	Marchande
<b>E16</b>	2016	OBNL	Urbanisme	55%	45%	2	Hybride

Source : Élaboration des auteurs

\* Bien que de type « entreprise marchande », la forme coopérative de cette entreprise l'amène à mobiliser une importante ressource réciprocaire, incarnée dans la mobilisation des membres pour sa gestion. Gardin (2012) parlerait ici d'entreprise mobilisant la réciprocité avec prédominance du marché.

## 5. Résultats

- 18 Les sections suivantes présentent les résultats en ce qui a trait aux pratiques des entreprises d'économie sociale québécoises concernant les ressources issues du marché (5.1), les ressources redistributives (5.2) et réciprocaires (5.3). Les enjeux des entreprises d'économie sociale en fonction des ressources pour chacune des sections sont étayés.

### 5.1 Les ressources issues du marché

- 19 La part des ressources issues du marché mobilisées par les entreprises que nous avons interrogées est extrêmement variable (allant de 2 à 100 % de leur budget moyen annuel). Cette variation ne s'explique pas seulement par le statut de l'entreprise : on s'attend en effet que la part des revenus autogénérés par une coopérative soit plus importante que celle d'un OBNL. Cependant, certains OBNL se montrent particulièrement performants pour développer des revenus marchands qui peuvent constituer l'ensemble de leurs revenus (pour un cas) ou une grande part (9 des 16 OBNL que nous avons interrogés ont une part de revenus autogénérés de plus de 50 %).
- 20 Recourir à ces ressources présente, pour les acteurs que nous avons rencontrés, un certain nombre d'avantages. En premier lieu, elles permettent de financer les éléments



qui ne sont pas pris en charge par les programmes de subventions et permettent de pérenniser la mission sociale.

- 21 Tout en rendant les entreprises moins dépendantes des programmes gouvernementaux, les ressources marchandes, dans la mesure où l'entreprise ne doit pas justifier de leur utilisation, introduisent une liberté de gestion qui peut être mise à profit pour mettre en œuvre des investissements lourds (un achat immobilier par ex.) ou pour développer la mission sociale en dehors des programmes gouvernementaux. À cet égard, le répondant E9 explique :

On a développé notre propre service de recherche en emploi pour nos clients du magasin. Donc ce n'est pas Emploi-Québec qui paye, c'est nous qui payons une intervenante, on a créé aussi nos propres postes d'insertion, on dépense notre premier million par année en postes d'insertion puis en services additionnels qui viennent des revenus mêmes du surplus. (E9)

- 22 Cependant, le recours aux ressources issues du marché ne va pas sans poser de difficultés aux gestionnaires des entreprises d'économie sociale. L'une de ces difficultés est d'ordre symbolique et réside dans le fait que les motivations sociales de l'entreprise puissent être mises en cause. Ainsi, certains répondants témoignent du fait que, dans le milieu communautaire québécois, l'orientation commerciale d'organismes développant des ressources marchandes est parfois perçue comme un renoncement idéologique aux missions sociales qu'ils se sont données. D'autres mettent en avant une réticence à chercher des ressources sur le marché de peur de voir diminuer leurs subventions.

- 23 De fait, la juxtaposition d'une mission sociale et de la recherche de ressources marchandes induit une tension au cœur de l'entreprise ; cette tension, constamment entretenue, est même revendiquée par un répondant (E9) comme un élément central définissant l'entreprise sociale. L'intégration des activités marchandes et sociales semble être un moyen de la réduire sans la faire totalement disparaître et constitue donc un enjeu essentiel pour les entreprises d'économie sociale. Par exemple, l'une des entreprises interrogées (E2) développe des activités destinées aux futurs et aux jeunes parents, dont certaines sont gratuites et ouvertes à tous, d'autres payantes. Ces dernières permettent, en partie, de financer les premières. La difficulté pour l'entreprise sera alors de trouver un équilibre en termes de ressources et de temps alloués à ces différentes activités qui, dans les faits, se concurrencent. À l'inverse, dans certaines entreprises, les deux missions sont fortement interdépendantes. C'est le cas pour les entreprises d'insertion (E6, E7, E9, E11, E12) : l'activité des bénéficiaires de la mission sociale génère des biens ou des services que l'entreprise vend, développant ainsi des ressources qui renforcent la mission sociale. Certaines entreprises parviennent à élargir ce cercle vertueux en vendant leur production à d'autres entreprises d'économie sociale. Elles augmentent ainsi non seulement leur impact social, mais aussi le sentiment de fierté de leurs bénéficiaires, tout en faisant disparaître les frontières entre activités marchandes et mission sociale. Le répondant E6 exprime bien cette tendance :

Pour nous il n'y a pas une mission marchande et une mission sociale, pour moi le mot mission c'est une chose unique, donc il y a une mission sociale, mais il y a un moyen économique qu'on a pris pour y arriver. Dans le moyen économique, on s'est assuré que les jeunes qu'on aide vont devenir maîtres du moyen économique. (E6)

## 5.2. Les ressources issues du principe de redistribution

- 24 Si la mobilisation de ressources sur le marché engage les organisations d'économie sociale dans une démarche commerciale les mettant au défi de coordonner efficacité économique et mission sociale, le recours à des ressources provenant de la redistribution apparaît comme une pratique reconnaissant leur apport à la société. Le rôle de l'État et des collectivités locales semble multiple - à la fois client, financeur et protecteur - et la sollicitation de ces ressources constitue un enjeu essentiel pour plusieurs de nos répondants.

### 5.2.1 L'État client

- 25 L'État et les collectivités locales apparaissent comme des clients importants des entreprises de notre échantillon qui leur fournissent biens ou services. Les entreprises interrogées disent évoluer dans un contexte extrêmement concurrentiel dans lequel la prise en compte d'objectifs sociaux n'apparaît pas forcément - on le verra plus loin - comme un atout considéré par les administrations publiques. La concurrence se joue, en premier lieu sur les prix, puis sur la qualité du service, ou la capacité supposée des entreprises à livrer des commandes de grande envergure. Sur ces aspects, les entreprises d'économie sociale souffrent d'un *a priori* plutôt négatif alors que l'accès aux marchés publics constitue un enjeu majeur pour les acteurs montréalais. C'est pourquoi, le Conseil d'Économie sociale de l'île de Montréal (CESIM) a développé une opération de mise en relation des entreprises d'économie sociale et des administrations, avec notamment pour but de changer l'image « d'économie de la pauvreté » qui lui est attachée. De fait cette opération, *L'Économie Sociale, j'achète*, même si elle ne permet pas de considérer l'offre des entreprises sociales comme apportant une plus-value par rapport à leurs concurrentes du secteur marchand, a facilité l'accès de plusieurs des personnes interrogées (E6, E10, E12) aux marchés publics montréalais, leur permettant ainsi d'accroître les potentialités de développement de leurs ressources marchandes redistributives.

### 5.2.2 L'État financeur

- 26 La possibilité pour les entreprises d'économie sociale de mobiliser des financements publics traduit la reconnaissance des pouvoirs publics de l'utilité sociale de ces entreprises (Moreau et Mortier, 2017), ce que revendique, par exemple, ce répondant :
- Donc l'État qui donne beaucoup d'argent avec vos taxes, avec mes impôts, apprécie qu'on forme les individus qui composent ces groupes-là, pour qu'ils puissent se gérer convenablement, ça, le privé ne fait pas ça. (E1)
- 27 Un bon nombre de répondants témoignent d'une évolution des dynamiques de financements publics qui ne portent plus sur le fonctionnement général d'un organisme, mais sur des projets précis. Ceux-ci peuvent concerner la mission sociale (en totalité ou partiellement) ou encore prendre en charge des projets d'investissements lourds pour l'entreprise (agrandissement, achat immobilier...). Ce passage d'une logique de subvention à une philosophie de projet, impulsée par la transformation néo-libérale du rôle de l'État et des collectivités locales, amène, au final,

à estomper les frontières entre les formes marchandes et non marchandes prises par les ressources redistributives. En effet, cette nouvelle logique conduit à associer la mission sociale de l'entreprise à un simple service acheté par les administrations publiques, comme le suggère un répondant E11 :

Les gouvernements achètent notre service. Ils ne donnent pas une subvention. Une partie de la subvention c'est un achat de service. Emploi Québec veut que je forme 50 femmes pour lui. Je forme, il me paye pour ça. C'est différent d'une subvention. (E11)

- 28 Cette tension amène les entreprises d'économie sociale à entrer en concurrence les unes avec les autres afin d'être sélectionnées comme pourvoyeuse de ces services. Mais bien plus, est évoquée la crainte que cette concurrence ne se fasse plus au sein de l'économie sociale, mais également avec des entreprises classiques qui pourraient se voir reconnaître la possibilité de se positionner dans la fourniture de biens collectifs achetés par l'État : c'est le cas notamment pour les missions d'accompagnement de retour à l'emploi assuré par les entreprises d'insertion. Dans ce cadre, l'évaluation de la plus-value sociale de l'entreprise devient un enjeu majeur pour lequel la prise en compte (souvent jugée trop fréquente) d'indicateurs d'ordre quantitatif peut avoir tendance à effacer les spécificités de l'entreprise d'économie sociale par rapport à l'entreprise classique. Ainsi, les critères d'évaluation de l'impact social de l'entreprise, quand ils sont fixés par les institutions publiques, dans le cadre d'une subvention ou d'un achat de service, peuvent paraître inadaptés ou antagonistes avec la mission, non seulement au moment de la reddition de compte, mais aussi parfois en amont. Dans ce cas, certains critères peuvent être de nature à restreindre la mission sociale de l'entreprise, par exemple, en imposant des critères de sélection plus stricts des populations visées par l'entreprise (par exemple, E3 et E9), limitant l'action auprès des bénéficiaires les plus en demande, mais permettant de maximiser l'impact de la subvention sur le plan statistique.

On n'avait pas de contraintes sur le type de clientèle qu'on pouvait accepter dans nos programmes d'insertion [...] Un moment donné, il y a des personnes qui avaient de l'aide sociale, on en avait peut-être 15 % [...] s'il y avait un plus haut pourcentage de personnes sur l'aide sociale qui étaient prises par des entreprises d'insertion, c'est facile à comprendre, ces gens-là quittent l'aide sociale, fait que, et puis là, ils se trouvent financés par les programmes d'insertion, fait qu'ils se sont dit Wow ! c'est bien plus gagnant ! (E9)

- 29 Les entretiens révèlent d'autres difficultés liées à la mobilisation de financement public. En premier lieu, cela nécessite un travail considérable en termes administratifs au moment de la demande de financement et de la reddition de comptes, mobilisant ressources humaines et temps. L'incertitude liée à l'obtention du financement d'un projet peut décourager à postuler d'autant plus que la mobilisation des ressources peut être vécue comme un frein à l'accomplissement de la mission sociale, atténué, au fil du temps, par l'expérience acquise par les dirigeants.

Moi je suis ici depuis 2006, je connais ça par cœur, quand je mettais trois jours la première année à faire un rapport financier, eh bien aujourd'hui j'y mets 2 heures. (E10)

- 30 En second lieu, le fait de recevoir des subventions expose l'entreprise à un contexte mouvant qui induit à la fois un manque de stabilité des ressources et des difficultés de prévision à moyen et long terme. Le premier facteur d'instabilité est constitué par les évolutions politiques et idéologiques. Si, de manière générale, nos répondants évoquent une raréfaction de ce type de ressource sur le long terme, ils évoquent également des

changements brusques (disparition de programmes, changements de critères d'attribution et d'évaluation, mise en place de processus d'appel d'offres pour réaliser une mission sociale ouverte à tout type d'entreprise, etc.) qui les obligent à s'adapter en urgence sous peine de disparaître. La pluriannualité de programmes de subvention stabilise quelque peu les activités de l'entreprise, mais entraîne un autre type d'effets ; plusieurs répondants évoquent la difficulté pour le système administratif de s'adapter aux évolutions du contexte. Ceci se traduit, par exemple, par l'absence de réponse à des besoins sociaux émergents ou encore par la non-indexation des subventions sur plusieurs années, solution pratique pour limiter la dépense publique, mais qui accroît la pression sur l'entreprise.

### 5.2.3 L'État protecteur

- 31 Pour évoquer les ressources redistributives de forme non monétaire, il convient en premier lieu, d'évoquer la faiblesse, au Québec, d'aides de type mises à disposition de personnel ou de locaux, faiblesse traduisant, au final, la moins grande envergure de moyens dont disposent les administrations publiques dans un contexte nord-américain.
- 32 Cependant, le cadre institutionnel québécois met *de facto* toute une série de ressources à la disposition des entreprises d'économie sociale. Par exemple, les États peuvent verser une subvention aux clients d'une entreprise, en conditionnant la subvention à l'achat des services offerts par une entreprise d'économie sociale. Ainsi, 98 % des ressources de l'entreprise E1 sont des ressources marchandes dépendant entièrement d'un programme de financement de logements communautaires mis en place par le gouvernement du Québec.
- 33 Un autre exemple d'aide fournie par le cadre institutionnel réside dans les incitations, créées par le gouvernement du Québec destinées à faciliter le développement de ressources réciprocatives : les crédits d'impôt accordés aux personnes faisant des dons à des entreprises identifiées comme des organisations de charité sont de cet ordre, mais sont relativement peu mobilisées par les entreprises de notre échantillon.

## 5.3 Les ressources de la réciprocité

- 34 Nous voyons maintenant le rôle des ressources réciprocatives, de la philanthropie et du bénévolat.

### 5.3.1 Les ressources réciprocatives de formes marchandes

- 35 Ce type de ressources est jugé relativement faible par les acteurs interrogés. En effet, il semble non seulement que les agents évoluant sur le marché prennent peu en compte la prise en charge d'objectifs sociaux par les entreprises et qu'au contraire, l'étiquette « entreprise d'économie sociale » puisse constituer un élément négatif.
- 36 L'entrée sur le marché positionne l'entreprise d'économie sociale dans un environnement concurrentiel dans lequel elle doit s'insérer comme n'importe quelle autre entreprise. Elle y est en relation avec d'autres parties prenantes – clients, fournisseurs, concurrents – dont les objectifs sont clairement orientés vers le profit. Dès lors, le langage de la compétitivité est mobilisé par l'ensemble de nos répondants :

sur le marché, la mission sociale doit s'effacer pour mettre en avant le caractère concurrentiel des biens et des services produits, que ce soit en termes de qualité, de prix ou de service client. La mission sociale ne peut, en aucun cas, servir de prétexte à la livraison d'un produit de moins bonne qualité.

- 37 Ainsi, l'étiquette « entreprise d'économie sociale » ne permet, pas de mobiliser des ressources marchandes réciprocatrices, mais, bien plus, elle peut constituer un facteur handicapant du fait des perceptions négatives encore attachées à ce secteur, comme soulevé par le répondant E10 :

La perception c'est que les entreprises d'économie sociale peuvent continuer à être associées à des organismes qui sont dans la gestion de la pauvreté, à des organismes qui ont des actifs équivalents à des sous-sols d'églises, on gère de la guenille, on gère de la pauvreté, on gère de la misère. (E10)

- 38 Pour certains, ces perceptions amènent à présupposer la fabrication de produits de mauvaise qualité, ou encore, l'incapacité à gérer d'importants contrats.

- 39 Pour contrer ces *a priori*, l'entreprise E12 est allé jusqu'à créer une entité portant un nom différent avec laquelle elle démarchait les clients potentiels. Une fois sa réputation acquise et sa clientèle fidélisée, cette entreprise a pu, par la suite, mettre en avant la plus-value sociale qui devient une « carte de vente » et un élément, revendiqué sur le marché, de son identité. La vente d'un produit peut alors permettre de communiquer sur la mission de l'entreprise, de « conscientiser » le consommateur sur certains problèmes sociaux ou de valoriser l'achat local.

- 40 Toutefois, la valorisation de la plus-value sociale peut malheureusement aboutir au développement de comportements opportunistes. D'un côté, certains clients peuvent paradoxalement mettre en avant la mission sociale de l'entreprise pour tenter d'obtenir un service à moindre prix, ce qui est dénoncé d'autant plus vivement que les répondants manifestent leur souci d'apparaître comme des concurrents loyaux pour des entreprises avec lesquelles elles sont en relation.

- 41 Pour d'autres, la mission sociale peut n'être qu'un prétexte pour masquer des pratiques de gestion des ressources humaines contestables.

Un jour j'ai entendu [...] qui me dit : « Comment ça va ton recrutement de main-d'œuvre, parce que ça va, faut y voir, c'est du travail recruter des gens », parce qu'il dit : « Quand même c'est du cheap labor » et il se met à me parler de la clientèle de sa mission de cette manière-là, il voulait que je l'aide. Et j'ai dit : « je ne sais pas comment je vais pouvoir t'aider, parce que la vision que tu as de cette clientèle-là est tellement..., tu fais tellement fausse route, tu ne peux pas aider du monde, si tu as une vision de « c'est du cheap labor ». (E6)

- 42 Si donc, le réencastrement social des logiques de marché semble assez peu opérant dans le contexte montréalais, les relations existant entre les entreprises et les organisations hybrides constituent un une réserve de ressources plus facilement mobilisables par les personnes interrogées.

- 43 L'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec a permis l'émergence d'un réseau d'organismes de financement plus particulièrement dédiés à ce secteur (Zerdani et Bouchard, 2016). Celui-ci peut apparaître comme un outil permettant de parer aux incertitudes liées au financement public.

- 44 Les entretiens ont révélé des pratiques liées à deux des organismes qui composent ce réseau de finance solidaire responsable : la Caisse d'Économie Solidaire Desjardins, organisme financier coopératif spécialisé en économie sociale et le Réseau

d'investissement social du Québec (RISQ), qui propose des prêts aux entreprises d'économie sociale.

- 45 Ces deux organismes sont évoqués pour des rôles relativement différents. La Caisse offre des marges de crédit qui permettent une relative souplesse de gestion financière aux entreprises interrogées. Elles permettent notamment d'adapter le rythme financier de l'entreprise à celui des subventionneurs. Le RISQ, quant à lui, est plutôt sollicité en phase de démarrage ou lorsque l'entreprise doit faire un investissement important.
- 46 Dans les deux cas, les répondants mettent en avant le fait que les partenariats financiers noués avec ces entreprises sont construits plutôt sur des relations de confiance de l'ensemble des parties, basées sur le partage de valeurs communes, que sur la performance financière de ces organismes qui est comparable à celles d'institutions bancaires plus classiques.

### 5.3.2 La philanthropie

- 47 La philanthropie peut apparaître comme une ressource permettant de compenser la baisse des subventions. Elle est cependant utilisée de manière assez inégale dans les entreprises que nous avons rencontrées : certaines y ont recours de manière courante quand d'autres commencent seulement à l'envisager.
- 48 Nous avons relevé plusieurs formes de philanthropie. La forme la plus simple est celle du don, qui peut se faire à l'entreprise ou directement au bénéficiaire de la mission sociale de celle-ci. Par exemple, E7 crée un magazine et le diffuse par le biais de camelots qui sont des personnes sans domicile fixe. La vente du journal crée non seulement des occasions d'interaction avec la personne marginalisée, mais suscite également assez souvent des dons directs auprès de celle-ci (en achetant le magazine au-dessus de son prix de vente).
- 49 Certains répondants ont évoqué des dons de fondations privées, notamment pour des gros projets (achat immobilier) ou des aides accordées, parfois sur concours, dans la phase de création de l'entreprise. Dans ce cas, en plus de procurer une ressource matérielle, le concours met en lumière l'entreprise primée. Également, les événements-bénéfice sont une pratique courante et qui peut générer des ressources non négligeables :
- En 27 ans ces campagnes-là ont rapporté 3,3 ou 3,4 millions. Donc des moyennes à peu près ça 125-130-140 mille par année, ce qui est quand même beaucoup, pour une petite organisation en moyenne c'est quand même beaucoup. (E6)
- 50 En plus des ressources matérielles qu'ils procurent, ces événements ont l'avantage de mettre en valeur la mission sociale de l'entreprise auprès des bailleurs de fonds. Ainsi, pour une entreprise donnant de la formation amateur dans le domaine du spectacle vivant, l'évènement-bénéfice, qui prend la forme d'un spectacle, permet de montrer la qualité de la formation dispensée.
- 51 Ce recours à la philanthropie n'apparaît cependant pas comme une évidence pour l'ensemble de nos répondants. En effet, cette pratique nécessite certaines compétences, connaissances (en termes de capital social) et ressources (en personnel et en temps) – ce qu'un répondant appelle une « culture de la philanthropie » (E13) – et ce d'autant que la raréfaction des financements publics entraîne une concurrence entre organismes pour bénéficier de financements privés.

- 52 Ainsi, certains répondants préfèrent ne pas y recourir pour concentrer leurs ressources sur le développement des activités marchandes, d'autres (E14) choisissent de déléguer la recherche de ressources à des agents contractuels. Dans ce cas, les bénéfices sont partagés à 50/50 entre le mandataire et l'organisme.
- 53 En plus de ces difficultés, certains témoignent des exigences accrues de la part des donateurs en termes de reddition de compte, évoquant une évolution des valeurs qui sous-tendent l'action philanthropique, comme E7 en témoigne :
- faut que tu me le prouves que l'argent que je vais te donner, ça va me rapporter et combien ça va me rapporter (...) il y a une nouvelle philosophie, une nouvelle approche. (E7)

### 5.3.3 Le bénévolat

- 54 Ressource réciproitaire de forme non monétaire, le bénévolat est mobilisé de manière assez inégale dans notre échantillon. Dans la majorité des cas, les bénévoles actifs dans ces organisations en sont les membres du conseil d'administration, dont le nombre varie généralement de 7 à 10. Les conseils d'administration sont considérés comme des viviers de ressources spécifiques par les gestionnaires interviewées. Plus que l'implication et l'engagement, ce sont d'un côté des compétences spécifiques, de l'autre du capital social, qui sont ici recherchées. Ainsi, il s'agira pour l'entreprise d'économie sociale de « composer » son conseil d'administration pour y trouver, par exemple, un avocat qui pourra apporter des conseils juridiques, un comptable qui aidera dans la tenue de compte et les orientations financières, une personne évoluant dans des réseaux politiques, culturelles, scientifiques, qu'elle pourra mobiliser au besoin. Cette manière de composer le conseil d'administration pourra au besoin court-circuiter le côté démocratique de la gestion de l'entreprise d'économie sociale, le directeur prenant la main sur l'assemblée des membres.

## 6. Discussion

- 55 Nous avons fait état des différentes ressources issues des principes de marché, de redistribution et de réciprocité, mises à la disposition des entreprises sociales québécoises. Cette diversification des ressources amène ces entreprises à répondre aux besoins parfois divergents du marché et des populations visées par leurs missions sociales. Les exigences des bailleurs de fonds constituent, en outre, une contrainte supplémentaire. Les entreprises d'économie sociale doivent alors faire preuve d'une grande adaptabilité pour atténuer les tensions issues de ces différentes logiques (de marché, administrative et sociale). Les modes d'hybridation des ressources peuvent constituer une réponse à ces tensions et être l'objet de stratégies de la part des entreprises.
- 56 Deux types de stratégies ont pu être relevés dans notre enquête. La première consiste à privilégier le développement des ressources marchandes et viser un autofinancement le plus grand possible. Cette stratégie s'appuie sur les valeurs des dirigeants de l'entreprise, qui transparaissent dans la mobilisation du champ lexical de l'autonomie et de l'indépendance dans leur discours. Le directeur général de l'entreprise E9 veut ainsi mettre en accord la mission de l'entreprise et ses pratiques de financement : l'organisation doit être un exemple pour les bénéficiaires de sa mission sociale et



l'autonomie que l'entreprise veut donner à ces bénéficiaires doit répondre à l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des financements publics :

On a des objectifs de retourner des gens en emploi, pourquoi s'autofinancer à un haut niveau en ayant une activité économique et de viser à la maîtriser, pour être capable de faire ce qu'on va demander à nos participants de faire, donc devenir autonomes et ça l'a été la meilleure décision qu'on a prise dès le début de l'organisation. Aujourd'hui on pourrait perdre le financement gouvernemental et l'organisation continuerait, ça fait juste 2 ou 3 ans qu'on est dans cette position-là. (E9)

- 57 Cette même autonomie est revendiquée par le directeur de l'entreprise E12 comme un élément important d'une démarche entrepreneuriale assumée :

Et on a tout le temps cru que dans n'importe quelle entreprise, que ce soit un OBNL tout ça, mettons si on parle d'entreprise d'économie sociale, le modèle faut pas juste être dépendant des subventions. En tout cas moi, je n'aime pas être dépendant. Si on pouvait avoir les sous pour la payer nous-mêmes, on le ferait, mais ça on ne l'a pas. Il faut être autonome, faut rentrer des sous pour pouvoir bonifier ce que l'aide qu'on a et pousser plus loin. (E12)

- 58 D'autre part, cette stratégie réduit la dépendance de l'entreprise à un contexte politique toujours mouvant et mettant en cause la possibilité de remplir la mission sociale. Le refus d'un financement attendu devient ainsi une expérience d'apprentissage pour le gestionnaire et contribue à orienter les stratégies d'hybridation :

Et on a eu une année difficile dans les 23-24 ans, il y a une dizaine d'années de ça, où j'ai dû remercier 10 personnes parce qu'Emploi Québec nous avait promis de nous suivre dans une école de formation qu'on voulait mettre. Finalement à la dernière minute ils nous ont dit non, et on s'en allait vers un déficit. Et je me suis dit : « Plus jamais », et là je me suis promené au États-Unis pour trouver une organisation qui avait un système de gestion des biens usagés qui nous permettrait de rentabiliser ce qu'on faisait pour dégager une marge et se retrouver dans une situation comme ça. (E9)

- 59 Dans cette première stratégie, le financement public ne disparaît pas totalement, mais il se limite à soutenir, au moins en partie la mission sociale de l'entreprise. Pour E1 et E12, les ressources publiques et ressources marchandes se complètent pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs entreprises.

Nous on fait ça nécessairement, on se donne comme mission, et ça s'est apprécié par la Société d'Habitation du Québec, qui donne beaucoup d'argent, malgré le manque à gagner au niveau des subventions, que je vous parlais tantôt, ça demeure un programme généreux. Donc l'État qui donne beaucoup d'argent avec vos taxes, avec mes impôts, apprécie qu'on forme les individus qui composent ces groupes-là, pour qu'ils puissent se gérer convenablement, ça, le privé ne fait pas ça. (E1)

À un moment donné on a fait des calculs pour le fun, il y a une dizaine d'années, pour savoir si un ou l'autre pourrait fonctionner tout seul, mais non ça ne pourrait pas marcher. On l'a bâti comme ça et là c'est comme des jumeaux, ils sont inséparables. C'est sûr que un jour que mettons Emplois Québec nous dis qu'ils n'ont plus de financement et que ça ne marche plus, c'est sûr que le côté formation comme on le voit là il va en prendre un coup. On ne pourrait pas le financer nous-mêmes, ça serait sûrement notre rêve un jour. (E12)

- 60 Cependant, de manière générale, bien qu'il marque la reconnaissance du rôle social de l'entreprise et facilite la réalisation de la mission sociale, le recours à la subvention constitue un stress important pour le dirigeant d'une entreprise d'économie sociale



dans la mesure où il s'accompagne de lourdeur administrative, de manque de stabilité et de visibilité, et de dépendance au contexte politique.

- 61 Comme le souligne le répondant E9, le risque majeur de cette stratégie est qu'elle peut conduire l'entreprise à perdre de vue sa mission, à « dérapier », à rompre l'équilibre entre la mission et les moyens mis en œuvre pour l'assurer :

Moi j'aime beaucoup la formule OBNL, je pense que ça nous a gardés à la bonne place, ça nous a permis de rester centrés sur la mission d'insertion, ça nous a permis aussi de développer la dimension affaires, ça a évité des dérapages qu'on aurait peut-être eus. (E9)

- 62 La seconde stratégie consiste à rechercher la plus grande diversification possible de ressources : diversification des secteurs d'activités marchandes, développement de la philanthropie, élaboration de programmes financés par différents paliers gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral) et par différents ministères. Cette stratégie a un coût et peut conduire à un épuisement des ressources – notamment humaines- de l'entreprise qui s'éloigne de sa mission pour se concentrer sur la recherche des moyens pour la remplir.

Dans le fond c'est parce qu'à un moment donné il y a un manque de ressources aussi. On travaille, peut-être que nos énergies ont été mis plus l'autofinancement direct de business, de faire de la business, que de mettre des ressources, de l'argent dans justement les dons, les trucs comme ça. (E12)

- 63 Cette stratégie peut être freinée ou encouragée par les bailleurs de fonds. Par exemple, l'octroi d'une subvention peut interdire à une entreprise de recourir à des ressources marchandes, tel qu'évoqué par le participant E2 :

Les relevailles ça c'est notre service de soutien à domicile, donc jusqu'à présent il allait gratuitement dans les familles, maintenant on vient d'apprendre, cette semaine, que notre bailleur de fonds nous autorise à facturer pour ces services-là, ce qui est une bonne nouvelle. On ne pourra jamais facturer ce que ça coûte, parce que ça coûte 2 000 \$, donc il n'y a personne qui va payer ça. (E2)

- 64 À l'inverse, certaines subventions ne sont accordées qu'en complément d'une part d'autofinancement ou sous condition d'obtention d'un mode de financement précis. Le participant E16 en fait mention :

Dans le fond le fait que le RISQ ça l'a permis une permanence, et c'est un levier aussi pour que d'autres bailleurs de fonds embarquent. Donc parce qu'on avait le RISQ, PME Montréal a embarquée avec un 5 000 \$ de subvention, ça, ça va être dans le rapport annuel, très bien détaillé. Par la suite, ça nous a ouvert aussi, un an plus tard dans le fond PME va financer jusqu'à 3-4 ans sur le démarrage d'une entreprise, et dans le fond pour la 2e année on a réussi à aller chercher un 10 000 \$ aussi de subvention, et il y avait un programme d'entente PME Montréal et la Caisse ? Solidaire. Si PME Montréal donne 10 000 \$, la succursale donnait 3 300 \$, donc il y a un effet d'entraînement comme ça. (E16)

- 65 Les stratégies adoptées par les entreprises ne sont pas figées dans le temps, les répondants évoquent des modulations qui se nouent autour de projets précis. Ceux-ci sont extrêmement variés : besoins ponctuels de l'entreprise (déménagement, agrandissement, équipement ...), réponse à un programme gouvernemental, diversification de l'activité marchande, etc. Ces projets constituent des moments d'enrichissement de la combinaison de ressources : subvention, philanthropie, mobilisation des expertises des membres du Conseil d'Administration, implication plus grande du personnel et des bénévoles, prêts bancaires, soutien technique des administrations publiques, etc.

## 7. Conclusion

- 66 Les deux stratégies évoquées constituent deux pôles entre lesquels naviguent les entreprises en fonction de facteurs objectifs et subjectifs. Les premiers sont déterminés par certaines caractéristiques de l'entreprise. Ainsi, l'âge de l'entreprise semble un élément important, au moins pour celles de notre échantillon dans lequel les quatre entreprises marchandes figurent dans les cinq entreprises les plus anciennes (créées entre 1967 et 1976). L'âge de l'entreprise détermine, en effet, son aptitude à générer des ressources marchandes dans la mesure où les plus anciennes ont bénéficié du temps nécessaire pour développer, fidéliser et sensibiliser leur clientèle aux spécificités de l'entreprise. À l'inverse, les entreprises les plus jeunes dans la phase de démarrage peuvent bénéficier de programmes de financement particuliers (publics ou liés au secteur de l'économie sociale). La mission sociale et le secteur d'activité des entreprises orientent aussi les choix stratégiques d'hybridation en les rendant admissibles à certains dispositifs : les six entreprises d'insertion par exemple, peuvent bénéficier de subventions publiques qu'elles articulent avec les produits de la vente de biens ou de services élaborés par les bénéficiaires, ce qui les oriente naturellement vers une hybridation de type quasi marchand (E9 et E12) ou à dominante non marchande (E6 et E10). Le statut de l'entreprise est aussi un élément pouvant déterminer les orientations d'hybridation : les coopératives de travailleurs vont ainsi naturellement se tourner vers un modèle privilégiant largement les ressources marchandes.
- 67 Au-delà de ces facteurs objectifs, qui orientent, voire détermine largement, les possibilités d'hybridation, les facteurs subjectifs semblent être moins déterminants : ils sont liés au parcours, à l'expertise, à la personnalité et à l'éthos des dirigeants.
- 68 Pour terminer, évoquons quelques limites de notre recherche qui pourraient conduire à des recherches futures. D'abord, on pourrait aussi nous reprocher de n'avoir rencontré qu'une personne par organisation ; il faut par contre admettre que vu la nature de nos questions et la petite taille des organisations, il n'y avait souvent qu'une personne qui possédait ce type d'information.
- 69 Aussi, le nombre d'entreprises couvertes ici est limité et elles sont situées à Montréal seulement ; par ailleurs, l'avantage de notre recherche est d'avoir couvert une diversité de types d'entreprises d'économie sociale. Nous pouvons considérer ce travail comme une première investigation du sujet et il serait certes intéressant de poursuivre pour approfondir les stratégies des divers types d'entreprises d'économie sociale. Des recherches futures pourraient permettre de confirmer les tendances en matière de stratégies et de voir si elles évoluent dans le temps.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Battilana, Julie, Sengul, Metin et Anne-Claire Pache (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 6, pp. 1658-1685.
- Bouchard, Marie et Julie Rondeau (2003). *Le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics : Le Réseau d'investissement du Québec*. Montréal : CRISES, Université du Québec à Montréal.
- Duncan, R. et M. Pelly (2016). A bureaucrat's journey from technocrat to entrepreneur through the creation of adhocracies. *Entrepreneurship & Regional Development*. vol. 28, n° 7-8, pp. 487-513. DOI : 10.1080/08985626.2016.1221226
- Fontan, Jean-Marc (2011). Entreprenariat social et entreprenariat collectif : synthèse et constats, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol. 2, n° 2, pp. 37-56.
- Fontan, Jean-Marc (2007). Innovation et changement social, in Klein, J.-L., Harrisson, D. (sous la direction de), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université de Québec, pp. 405-412.
- Gardin Laurent (2012). Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales, dans Laurent Gardin, Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens (sous la direction de), *Entreprise sociale et insertion : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Broewer, pp. 67-96.
- Gardin, Laurent (2006). *Les initiatives solidaires ; La réciprocité face au marché et à l'État*. Paris.
- Gardin, Laurent et Jean-Louis Laville (2013). L'économie solidaire en Europe : initiatives locales et services de proximité, dans Jean-Louis Laville (Ed.), *L'économie solidaire : Une perspective internationale*, Paris, Librairie Arthème Fayard, pp. 77-104.
- Gillett, Alex, Loader, Kim, Doherty, Bob et Jonathan M. Scott (2018). An examination of tensions in a hybrid collaboration : A longitudinal study of an empty homes project. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>.
- Laville, Jean-Louis (2013). *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Librairie Arthème Fayard, 383 pages.
- Laville, Jean-Louis (1995). L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ?, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 255, n° 53, pp. 70-80.
- Laville, Jean-Louis et Marthe Nyssens (2001). The Social Enterprise : Towards a Theoretical Socio-Economic Approach, dans Borzaga C. et J. Defourny (Ed.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres-New York, Routledge, pp. 312-332.
- Lemaître, Andreia et Marthe Nyssens (2004). La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion, *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLIII, n° 3, pp. 37-49.
- Lévesque, Benoît (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, vol. 54. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2802>  
DOI : 10.4000/interventionseconomiques.2802
- Lévesque, Benoît (2007). *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales.

- Lévesque, Benoît et Martin Petitclerc (2008). L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008), *Économie et Solidarités*, vol. 39, n° 2, pp. 14-37.
- Mintzberg, Henry (1993). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry et Alexandra McHugh (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*. vol. 30, n° 2, pp. 160-197. doi :10.2307/2393104
- Moreau, Charlotte et Quentin Mortier (2017). *L'économie sociale en pratiques*. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés. En ligne sur le site ciriec.ulg.ac.be : <http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/our-network/national->
- Morse, Janine, Barrett, Michael, Mayan, Maria, Olson, Karin et Jude Spiers (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. vol. IIQM.1, n° 2, pp. 13-22.
- Petrella, Francesca et Nadine Richez-Battesti (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise : semantics and controversies, *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 14, n° 2, pp. 143-156.
- Skelcher, Christ et Steven Rathgeb Smith (2015). Theorizing hybridity : Institutional logics, complex organizations, and actor identities : The case of nonprofits. *Public administration*, vol. 93 n° 2, pp. 433-488.
- Vaillancourt, Yves et Louis Favreau (2001). Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, vol. 281, pp. 69-83.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York. Oxford University Press, 428 pages.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks. 3ième édition, Sage Publications : 181 pages.
- Yin, Robert K. (1989). *Designing single- and Multiple-Case Studies in Case Study Research : design and methods*. Sage Publications. Version révisée.1994 : 170 pages.
- Young, Dennis R. (2007). *Financing nonprofits : a benefits approach*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, 288 pages.
- Zerdani, Tassadit et Marie Bouchard (2016). Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec. Co-Construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire, *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, vol. 54. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2727>

## NOTES

1. <http://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/definition/>. Consulté le 14 novembre 2017 et 18 mai 2021. Source première : Institut de la statistique du Québec (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 225 p.
2. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
3. <http://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/definition/>. Consulté le 18 mai 2021. Source première : Institut de la statistique du Québec (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 225 p.

4. L'étude de Gardin traite des entreprises sociales d'insertion. Nous conservons ici le terme d'entreprise sociale, utilisé par Gardin, même si au Québec ce terme renvoie à des entreprises classiques, faisant du profit, mais avec un but social. Ce n'est pas la même définition en France par exemple.

---

## RÉSUMÉ

L'article porte sur les ressources du marché, redistributives et réciprocatrices mises à la disposition et utilisées par les entreprises sociales québécoises et aux enjeux que leur hybridation pose aux dirigeants d'entreprises d'économie sociale. Cette diversification des ressources amène ces entreprises à répondre aux besoins parfois divergents du marché et des populations visées par leurs missions sociales. Les entreprises doivent alors faire preuve d'une grande adaptabilité pour atténuer les tensions issues de ces différentes logiques (de marché, administrative et sociale). Les modes d'hybridation des ressources peuvent constituer une réponse à ces tensions et être l'objet de stratégies de la part des entreprises, en leur permettant d'affirmer une indépendance vis-à-vis de chacun des bailleurs de fonds, et plus particulièrement des pouvoirs publics.

## ABSTRACT

This article analyzes the resources, market and non market and non-financial, which are used by Québec social economy firms. This diversification of resources leads firms to respond to demands from the market and from the persons who are the object of their social missions, and these are sometimes contradictory. Firms often need to be very adaptable to reduce the tensions associated with the various logics (market, administrative and social). The hybridization of resources can be a response to these tensions and social firms can develop strategies in order to remain independent from the various funding sources, particularly the State.

Keywords: social firms, social economy, management, governance, hybridization

## INDEX

**Mots-clés :** Mots clés : entreprise sociale, économie sociale, gestion, gouvernance, hybridation

## AUTEURS

### LAURENT SAUVAGE

Doctorant en Études urbaines, Université du Québec à Montréal, Québec,  
laurent.sauvage@teluq.ca

### NATHALIE LACHAPELLE

Professeure, École des sciences de l'administration, université Têluq, Québec,  
nathalie.lachapelle@teluq.ca

### DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, École des sciences de l'administration, université TÉLUQ, Québec, diane-  
gabrielle.tremblay@teluq.ca