

L'institutionnalisation des projets d'innovateurs sociaux : le difficile choix de la forme organisationnelle?

Isabeau Four, Olivier Corbin-Charland, Maricarmen Mérino et France Lavoie, Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont.

Introduction

Devant les crises économiques, écologiques et sociales auxquelles les institutions traditionnelles semblent pouvoir difficilement répondre, des acteurs sociaux se mobilisent (Klein, Fontan, Harrisson, Lévesque, 2010). Interpellant un nombre important d'acteurs (citoyens, exclus, entrepreneurs, etc.), on voit se dessiner une multitude de modèles d'action pour intervenir sur ces enjeux sociétaux. On peut nommer, entre autres, ceux du monde coopératif ou associatif, ceux de l'économie sociale et solidaire ou encore ceux de l'entrepreneuriat social. Ces modèles sont tous en recherche de légitimité et de financement, enjeux particulièrement importants dans un monde structuré par une économie capitaliste (Fontan, Klein et Crevier-Lajeunesse, 2004). Cette légitimité passe, entre autres, par l'accès à des formes organisationnelles et juridiques qui permettent de diminuer la tension entre la mission sociale et les activités économiques. Or le choix de cette forme est en partie conditionné par des enjeux financiers (Fontan et al., 2008).

C'est à la lumière de ces défis que le CÉRSÉ a été interpellé par des acteurs¹⁰⁸ œuvrant au cœur des enjeux de légitimité et de financement de l'innovation sociale pour étudier, notamment, la question du choix de la forme organisationnelle d'entrepreneurs sociaux. L'apparition de nouvelles formes d'institutionnalisation de l'innovation sociale, comme les certifications d'impact social positif (B corp), de statuts juridiques dédiés à l'entrepreneuriat social (comme en France, en Colombie-Britannique ou encore dans plusieurs états américains) et la montée de la responsabilité sociale des organisations (RSE) alimentent également le questionnement des acteurs de l'entrepreneuriat social, qu'il s'agisse des entrepreneurs eux-mêmes, de leurs accompagnateurs ou encore des chercheurs. Si la tension entre les activités économiques et la mission sociale structure les activités de l'entrepreneur social, elle pousse les chercheurs et les organismes qui le soutiennent à se questionner sur les fondements identitaires de l'entrepreneur social, le processus d'entreprendre et le mode de gouvernance. C'est au

¹⁰⁸ Projet de recherche financé par : le Programme d'aide à la recherche et au transfert du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la Caisse d'économie solidaire, Le Réseau d'investissement social du Québec, les Pôles d'économie sociale des Laurentides et de la Mauricie et le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal.

travers ces questionnements que le CÉRSÉ a étudié, dans trois régions du Québec, les défis auxquels font face des entrepreneurs sociaux.

Problématique et cadre théorique

Il est difficile de parler de l'entrepreneur social sans aborder la notion de l'entrepreneur. Cet acteur social et économique est étudié par de nombreux auteurs - majoritairement issus des sciences de la gestion - et il est défini de plusieurs façons. Les travaux fondateurs de Schumpeter qui ont influencé les théories sur l'entrepreneuriat sont porteurs de deux idées toujours utilisées aujourd'hui : l'innovation et le développement économique (Schmitt et al, 2016). Baumol (1993), dans la lignée des travaux de Schumpeter, met l'accent sur la rationalité économique de l'entrepreneur et la recherche de la rente. D'autres auteurs (Kirzner, 1978; Kao et Stevenson, 1985; Timmons et Spinelli, 2008, Janssen et Surlemont, 2016; Brossard, 2010) insistent davantage sur le fait que l'entrepreneur est un acteur qui sait identifier des opportunités. McClelland (1961) et Shapero et Sokol (1982) le définissent comme une personne qui aime prendre des risques. Plusieurs de ces dimensions sont reliées et, en ce sens, ces nombreuses compréhensions de l'entrepreneur se rejoignent, notamment le désir d'innover, la recherche de la rente, la détection d'opportunité et la prise de risque qui accompagne les projets de création. Autant de caractéristiques que nous associerons à l'entrepreneur qualifié de « classique ». Cet entrepreneur est associé *de facto* à l'organisation de type incorporation.

L'entrepreneur social tout comme l'entrepreneur classique identifie une opportunité, ils cherchent tous deux à créer du nouveau et à agir en dehors des cadres habituels, les deux ont également le désir de changer les structures existantes ou, à tout le moins, de bousculer ces mêmes structures (Fontan et al., 2008; Schumpeter, 1926). Malgré ces ressemblances, d'importantes différences subsistent entre l'entrepreneuriat classique et l'entrepreneuriat social, la principale se situant au niveau de la recherche de la rente pour le premier et de l'impact social désiré pour le second. Toutefois, cette différence ne permet pas de définir l'entrepreneuriat social. Or, s'arrêter sur une définition satisfaisante et consensuelle de l'entrepreneuriat social est difficile. Si l'ensemble des auteurs s'entendent sur la finalité du projet porté par l'entrepreneur social centrée sur l'atteinte d'objectifs sociaux (Abu-Saifan, 2012 ; Fontan et al., 2008; Brouard *et al*, 2010; Hervieux et al., 2013, : Zahra et al., 2008), plusieurs écoles de pensées coexistent; certaines sont centrées sur les ressources marchandes et l'importance de financer la mission sociale par des activités économiques, d'autres mettent plutôt l'accent sur le caractère novateur et l'importance des impacts sociaux (Défourny et Nyssens, 2011) et enfin certaines sont axées sur la gouvernance considérant que la « spécificité sociale s'appuie sur une gestion démocratique » (Fontan et al., 2008 : 42). Ces différentes conceptions de l'entrepreneuriat social qui témoignent des tensions entre les modes de gouvernance préconisés ainsi qu'entre les activités

économiques et la mission sociale sont centrées sur un idéal plus favorable à certains types organisationnels et statuts juridiques.

Des questionnements importants semblent reliés aux caractéristiques des entrepreneurs sociaux. Quelle forme juridique cadre le mieux avec ses valeurs tout en lui permettant d'aller chercher du financement? Laquelle lui permet d'atteindre ses objectifs sociaux et économiques? Ces questionnements interpellent ce que certains auteurs ont nommé l'écosystème entrepreneurial, cette toile d'acteurs, de dispositifs et de mécanismes formels et informels qui favorisent ou freinent l'essor de l'entrepreneuriat (Isenberg, 2011, Lévesque, 2016, Moore, 1993). Afin de mieux saisir ces enjeux et les logiques qui les sous-tendent, le modèle des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) a été mobilisé par Hervieux et al. (2013) dans une étude portant sur la RSE et l'entrepreneuriat social, il permet, entre autres, de mieux saisir la tension principale que vit l'entrepreneur social. Dans ce modèle, les auteurs opposent la logique commerciale centrée sur la concurrence, l'intérêt personnel et l'opportunisme, à la logique civique, centrée sur le bien collectif, la conscience sociale, la démocratie et le renoncement à l'individualisme.

Méthodologie

L'objet de ce projet étant l'exploration d'un phénomène relativement récent et donc peu étudié, soit les pratiques des entrepreneurs sociaux, il requiert une approche méthodologique flexible que permet la perspective qualitative. La recherche a été structurée autour d'entrevues individuelles semi-dirigées auprès d'entrepreneurs sociaux. Il est difficile dans le cadre d'une étude empirique de bien identifier les individus appartenant à la catégorie mouvante de l'entrepreneuriat social, ses frontières variant selon les écoles de pensée, les enjeux économiques et politiques. Dans cette recherche, les partenaires ont contribué à l'élaboration de l'échantillon qui comprend autant entrepreneurs sociaux collectifs (milieu associatif et coopératif) que privés (incorporation) issus de trois régions du Québec, les Laurentides, la Mauricie et Montréal. Les entreprises étaient issues de divers domaines d'activités et sélectionnées afin d'obtenir une diversité tant au niveau du genre de l'entrepreneur, de la taille de l'entreprise, de la forme juridique, du chiffre d'affaires et de la date de fondation. Au final, 18 entreprises ont été retenues. Les entrevues ont été conduites avec des personnes au cœur des activités de l'entreprise (les fondateurs ou des repreneurs). Ces entrevues semi-dirigées permettent d'utiliser des questions ouvertes, propices pour recueillir des réponses nuancées et pour susciter une richesse d'interactions et de discussions (Geoffrion, 2003). L'entrevue était structurée autour des défis qu'ils ont rencontrés dans l'élaboration de leurs projets, en portant une attention particulière aux éléments suivants : leurs valeurs, leurs motivations, le choix de la forme organisationnelle/juridique, l'accès aux outils de financement et les formes de soutien et d'accompagnement. Les données recueillies dans les entrevues individuelles ont été traitées selon la méthode de l'analyse thématique, méthode appropriée

pour analyser un corpus relativement restreint de données tout en restant centré sur les objectifs de recherche (Paillé et Muchielli, 2003). Elles ont été traitées de façon systématique, au travers des matrices et croisements, à l'aide du logiciel d'analyse textuelle Nvivo version 10 (QSR., 2012).

Résultats

Dans le cadre de l'étude, quatre principales formes de structures juridiques ont pu être identifiées chez les entrepreneurs sociaux sondés : la coopérative, l'organisation sans but lucratif, l'entreprise incorporée et enfin, des organisations qualifiées d'hybrides, car elles rassemblent plusieurs des formes précédemment mentionnées. Par ailleurs, certains d'entre eux ont changé la forme juridique de leur organisation durant son existence. Lorsqu'interrogés sur le choix du statut juridique pour leurs organisations, les entrepreneurs ont mentionné de nombreux éléments et facteurs ayant influencé leurs décisions, ils peuvent être regroupés en trois thèmes principaux : l'accès au financement et le développement d'activités économiques, les enjeux liés à la gouvernance et enfin, l'influence de l'écosystème.

L'accès au financement et le développement d'activités économiques sont des éléments importants dans le choix de la forme juridique. En effet, le fait que certaines sources de financement - pensons par exemple à des subventions gouvernementales visant des initiatives sociales ou environnementales - ne soient dédiées qu'à un seul type de forme juridique (le statut d'OBNL) influence le choix de certains entrepreneurs. L'accès à du financement de démarrage disponible que pour des organisations ayant adopté une forme juridique de coopérative ou d'OBNL est également un incitatif important pour plusieurs participants. L'entreprise sociale avec un statut d'incorporation, quant à elle, bénéficierait d'une plus grande reconnaissance et légitimité dans le secteur bancaire non coopératif selon les entrepreneurs sociaux sondés, et serait donc mieux perçue par les acteurs de ce milieu. L'incorporation permettrait également d'aller chercher des fonds pour supporter l'innovation technologique et son développement. Ces avantages liés à la forme juridique et au financement sont cependant mitigés par un facteur important. En effet, l'ensemble des participants ont mentionné avoir dû financer eux-mêmes leurs organisations lors de la phase de démarrage (fonds personnels, marges ou cartes de crédits, hypothèques ou encore aide financière de proches). À cet égard, les efforts consentis pour aller chercher du financement auprès d'instances officielles semblent moins fructueux que ceux fournis auprès du réseau social de l'entrepreneur, l'impact du choix de la forme juridique sur l'accès au financement s'en trouve grandement diminué. Ces résultats font écho à ceux obtenus par Bosma et Levie (2010) qui ont pu déterminer, à l'aide de la base de données du Global Entrepreneurship Monitor, que les sources de financement les plus importantes pour les entrepreneurs classiques sont les amis, la famille, des étrangers et les entrepreneurs eux-mêmes. Malgré les limites du financement institutionnel et afin, notamment, mais pas seulement, de contourner les obstacles du financement liés

au choix de la forme juridique, plusieurs entrepreneurs ont décidé de changer de statut ou encore de créer plusieurs véhicules juridiques pour accéder aux divers fonds disponibles. Par ailleurs, le choix de la forme juridique est également perçu comme important lorsqu'il est question des activités économiques. Plusieurs entrepreneurs mentionnent la légitimité dont bénéficient les entreprises privées dans le domaine de la vente de biens ou de services. À l'inverse, selon d'autres, le fait d'être une entreprise sociale collective produisant des biens ou de services, rend cette dernière plus légitime auprès des acteurs des milieux communautaires, des autres organisations à but non lucratif et, plus largement, auprès de la communauté qui craignent alors moins que cette entreprise soit principalement motivée par la recherche de profits. Ces points illustrent bien les enjeux et défis que vivent les entrepreneurs sociaux dès lors que la forme organisationnelle semble conditionner l'accès à du financement et/ou à un marché.

Les enjeux de gouvernance sont aussi d'importants facteurs dans le choix de la forme juridique. Plusieurs participants ont affirmé que les formes juridiques collectives (OBNL et coopérative) étaient plus appropriées pour mener à bien un projet à visée sociale et/ou environnementale, ces formes juridiques permettant *de facto* une gouvernance tenant compte d'éléments sociétaux. Les deux modèles reposant sur le principe démocratique « d'un individu, une voix ». Dans les deux cas, une certaine horizontalité s'instaurerait. Toutefois, certains dispositifs de gouvernance, comme le conseil d'administration, peuvent être utilisés pour impliquer des experts (avocats, comptables, etc.), mais aussi pour inclure les membres de la communauté, comme les citoyens. En manque de ressources humaines et de fonds pour engager des experts, les entrepreneurs vont donc prioriser l'implication d'experts dans leurs C.A., plus faciles à mobiliser que les citoyens, et ce malgré l'objectif formalisé d'inclusion des parties prenantes de ce type d'instance. Certaines personnes sondées, lorsqu'on leur demandait ce pour quoi elles n'avaient pas choisi l'entreprise privée comme forme juridique, relevaient un inconfort à être associés à celle-ci et aux représentations qu'elles ont de ses principales caractéristiques, soit la recherche de profits et sa gouvernance qualifiée de hiérarchique. À l'inverse, d'autres participants ont plutôt mis de l'avant la liberté que permet l'entreprise incorporée, cette forme juridique serait moins contraignante au niveau de la gouvernance et permettrait donc aux entrepreneurs d'innover, de sortir des sentiers battus et ainsi tester de nouvelles façons de mettre en place une gouvernance démocratique, participative et horizontale, sans la lourdeur des prescriptions légales imposées par les formes juridiques collectives. Peu importe la forme juridique choisie, une gouvernance horizontale basée sur l'inclusion des parties prenantes reste un enjeu particulièrement présent dans la métropole, où les membres de la communauté concernée par les activités de l'entreprise sont souvent difficiles à identifier et à mobiliser, ce qui semble moins le cas en région. Il semble donc difficile d'associer systématiquement un type de forme juridique avec une gouvernance démocratique et horizontale ou hiérarchique, surtout considérant que plusieurs entrepreneurs

interviewés ont mentionné l'important défi qu'est l'inclusion des parties prenantes dans une organisation toujours en recherche de légitimité devant des instances et institutions qui valorisent surtout l'expertise.

L'écosystème dans lequel évolue l'organisation va aussi avoir un impact important sur le choix de la forme juridique. En effet, il apparaît que la forte présence d'organismes promouvant et soutenant les personnes désirant lancer des entreprises collectives, souvent des coopératives, influence la démarche de l'entrepreneur. Lors de la constitution de l'échantillon, certains accompagnateurs ont d'ailleurs eu de la difficulté à repérer des organisations ayant choisi le modèle privé. Le domaine d'activités va aussi marquer le choix de la forme juridique. Certains participants ont mentionné la difficulté que représente le choix de la forme coopérative dans leurs domaines d'activités spécifiques. C'est le cas des organisations spécialisées en réinsertion professionnelle, leurs principaux clients ne font que transiter par leurs services, il devient donc difficile de justifier l'imposition d'une implication de longue durée et d'un *membership*. Enfin, les organisations et partenaires œuvrant dans un domaine d'activités similaire peuvent aussi avoir une influence sur le choix de la forme organisationnelle, la prépondérance d'un type de forme juridique a poussé certains à envisager une forme plutôt qu'une autre.

Conclusion

L'élément qui semble sous-tendre l'ensemble des questionnements des entrepreneurs sociaux dans le choix de la forme juridique est la gestion des risques et la prise en compte de l'incertitude liées à la création d'un projet d'entreprise sociale et à sa pérennisation. Concernant les enjeux de financement et d'activités économiques, on relève que les formes collectives peuvent aider à mitiger le risque pour l'entrepreneur, tout particulièrement lors de la création de l'organisation. Toutefois, la pérennisation de l'entreprise passe souvent par une diversification des revenus et surtout, par le développement de revenus autogénérés. Ces types de revenus seraient plus faciles à générer à *priori* pour une entreprise sociale privée que collective, car ces premières seraient perçues comme plus légitimes de s'inscrire dans une logique commerciale (Boltanski et Thévenot, 1991, Hervieux et al., 2013). Mais dans un contexte de restrictions budgétaires et de retrait partiel de l'État, l'entrepreneur social collectif cherche lui aussi à avoir accès à des revenus autogénérés, ce qui peut engendrer une crainte de dérive de mission sociale.

Au travers des nombreux enjeux mentionnés tout au long de cet article, on voit apparaître la difficile conciliation d'objectifs sociaux et économiques, réifiés en diverses formes juridiques. Toujours pris entre ce que Boltanski et Thévenot (1991) qualifient de cité marchande (centrée sur la concurrence) et de cité collective (centrée sur la démocratie), l'entrepreneur social compose avec ces deux séries de logiques, de principes hétérogènes et les formes juridiques qui leurs sont associées. Il cherche des solutions, changeant de forme organisationnelle ou les hybridant au besoin, les adaptant aux

particularités de son organisation. Acteur d'un univers complexe, l'entrepreneur social - qu'il soit collectif ou privé - doit prendre en compte une multitude d'informations pour réaliser son projet d'entreprise, faisant face à des défis similaires à ceux de l'entrepreneur classique qui doit lui aussi : « [...] pouvoir s'ajuster à un environnement toujours plus turbulent, imprévisible et complexe. » (St-Pierre, 2016, p. 88). Devant l'impossibilité de détenir toute l'information pertinente pour faire un choix éclairé, l'entrepreneur social mobilise les ressources auquel il a accès et, au travers une pratique réflexive, prendra la décision qui lui semble la plus juste pour pérenniser son projet et atteindre ses objectifs.

Bibliographie

Abu-Saifan, S. (2012). « Social entrepreneurship: definition and boundaries », *Technology Innovation Management Review*, vol. 2, n°2, p. 22-27.

Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs*. Cambridge, MIT Press.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

Brossard, J., (2010). *Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale ?*, (Mémoire de fin d'études), Rouen Business School.

Brouard, F., Larivet, S, Sakka, O. (2010). « Entrepreneuriat social et participation citoyenne. », *ANSERJ - Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian journal of nonprofit and social economy research*, n° 1, p. 46-64.

Defourny, J., Nyssens, M., (2011). « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, no 319, p. 18-35.

Fontan, J. M., Klein, J. L., & Crevier-Lajeunesse, F. (2004). « La responsabilité politique du développeur sociocommunautaire. », dans D.-G. Tremblay et D. Rolland (dir.), *Responsabilité Sociale d'Entreprise et finance responsable: Quels enjeux?*, Québec, Presses de L'Université du Québec, p. 207-216.

Fontan, J.-M., Allard, J., Bertrand-Danserau & A., Demers, J., (2008). « Becoming a social entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux », *Cahiers occasionnels du Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale*, n°2, p.1-126.

Geoffrion, P. (2003). « Le groupe de discussion. », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. (4^e. éd.). Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Hervieux, C. Gédajlovic, E. et Turcotte, M.-F. (2013), « Les logiques contradictoires de l'entrepreneuriat social », dans C. Gendron, C. et B. Girard, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal*, Paris, Armand-Colin.

- Isenberg, D. (2011, Mai). « *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship.* », Communication présentée dans le cadre du Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Dublin.
- Janssen, F. et Surlemont, B. (2016). « Entrepreneuriat et économie. », dans F. Janssen (dir.), *Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 31-38.
- Kao, J. J., & Stevenson, H. H. (1985, juillet), « *Entrepreneurship, what it is and how to teach it: a collection of working papers.* », Communication présentée dans le cadre d'un colloque à la *Harvard Business School*.
- Kirzner, I. M. (1978). « Entrepreneurship, entitlement, and economic justice », *Eastern Economic Journal*, vol 4, n°1, p. 9-25.
- Klein, J. L., Fontan, J. M., Harrisson, D., & Lévesque, B. (2010). « L'innovation sociale dans le contexte du «modèle québécois»: acteurs, composantes et principaux défis ». *The philanthropist*, vol. 23, no°3, p. 235-246.
- Lévesque, B. (2016). « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social: vers quels nouveaux écosystèmes? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, no. 54, p. 1-44.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- Moore, J. F. (1993). « Predators and prey: a new ecology of competition. », *Harvard business review*, vol. 71, no°3, 75-83.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- QSR (2012), NVivo qualitative data analysis Software; QSR International Pty Ltd. Version 10.
- Schmitt, C., Janssen F., Baldeger, R., Giacomini, O. (2016). « Entrepreneuriat et économie », dans F. Janssen (dir.), *Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 59-72.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Théorie de l'évolution économique* (2^e. éd.). Dalloz, Paris.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). « *The social dimensions of entrepreneurship.* » *Encyclopedia of Entrepreneurship*, p. 72-90.
- St-Pierre, J. (2016). « L'innovation et la gestion des risques », dans F. Janssen (dir.), *Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 31-38.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1994), « *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.* », Irwin/McGraw-Hill, Boston.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulam, J. M. (2009). « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of business venturing*, n°24, p. 519-532.