www.crises.uqam.ca
Centre de recherche sur les innovations sociales

# Le positionnement stratégique dans l'économie sociale

**Paulo Roberto Araujo Cruz Filho**

Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration

Université du Québec à Montréal

Sous la direction de
Marie J. Bouchard, CRISES, ESG-UQAM

Février 2016

***Les Cahiers du CRISES***
*Collection Thèses et Mémoires*
**TM1602**

www.crises.uqam.ca
Centre de recherche sur les innovations sociales

*Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).*

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Thèses et Mémoires - no TM1602
« **Le positionnement stratégique dans l'économie sociale** »
Paulo Roberto Araujo Cruz Filho
Sous la direction de Marie J. Bouchard, CRISES, ESG-UQAM

ISBN : 978-2-89605-394-0

Dépôt légal : 2016

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

CRISES
www.crises.uqam.ca
Centre de recherche sur les innovations sociales

# PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel qui relève de la Faculté des sciences humaines (FSH) et de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM.
Organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire, elle étudie et analyse principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.
En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

## Axe 1 : **Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales**

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

## Axe 2 : **Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales**

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés

- L'IS en milieux ruraux et forestier
- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

### Axe 3 : **Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives**

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entreprenariat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

### Axe 4 : **Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi**

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précariat
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

**Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur** :
http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html

## LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus récents travaux des membres.

***Juan-Luis Klein***
Directeur

## NOTES SUR L'AUTEUR

**Paulo CRUZ FILHO** se dédie à l'étude, à la pratique et à l'enseignement du management stratégique au sein des organisations sociales et collectives. Il est titulaire d'un doctorat à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et coordonnateur du programme de DÉES/Master en Entrepreneuriat Social et Entreprises Sociales à la FAE Business School au Brésil.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

# LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
PAULO ROBERTO ARAUJO CRUZ FILHO

FÉVRIER 2016

# REMERCIEMENTS

Mon parcours doctoral avait commencé avant mon arrivée au Québec et cette thèse ne serait jamais possible sans le soutien de deux professeurs que j'ai eu l'honneur d'avoir respectivement comme directeurs à la maitrise et au doctorat : Mauricio Serva, professeur et coordonnateur du programme d'études supérieures en gestion à l'Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) et Marie J. Bouchard, professeure au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale pendant dix ans.

M. Serva m'oriente, tant dans ma vie professionnelle que personnelle, et ce, depuis qu'on s'est rencontré à ma maîtrise. Il est devenu un ami de cœur et c'est lui qui m'a présenté Mme Bouchard. Depuis notre première rencontre, Mme Bouchard n'a jamais cessé de m'aider et j'ai appris énormément avec elle. Je n'ai pas de mots pour la remercier, aujourd'hui, pour tout ce qu'elle avait fait pour moi. Merci Marie de votre ouverture, de votre confiance, de votre écoute, de votre générosité et de vos précieux conseils ! Vous êtes toujours soucieuse de mon bien-être, et ce, depuis mon arrivée au Québec. Votre intelligence et vos réalisations sont, pour moi, une source constante d'inspiration. Je me sens honoré de pouvoir travailler à vos côtés dans nos différents projets de recherche.

Je veux aussi remercier les membres de mon comité : le professeur Jean Pasquero, de l'ESG UQAM, et la professeure Ann Langley, du HEC Montréal, pour leur attention, leur accompagnement et leurs commentaires judicieux toujours constructifs et encourageants. Je me sens privilégié d'avoir pu bénéficier de vos conseils et de votre soutien tout au long de mon parcours doctoral.

Je remercie également tous mes collègues de l'UQAM, surtout ceux qui ont passé beaucoup de temps avec moi aux 9$^{e}$ et 10$^{e}$ étages du ancien pavillon AB, où se situaient respectivement la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et le Centre de recherche sur les innovations sociales. Vous avez beaucoup contribué à cette thèse avec votre amitié, vos connaissances, vos compétences et votre attention. Un immense merci à Tassadit Zerdani, amie inséparable. Elle est à chaque jour à mes côtés et toujours prête à me conseiller, à m'aider et à

m'écouter. Merci aussi à Valérie Michaud, à Sonia Tello, à Florence Naud, à Denis R. Bussières ainsi qu'à Annie Camus et à ses parents, Yves et Jocelyne, et à leur voisin, Frédérick Bonner. Mes remerciements vont également à la direction, au personnel et aux professeurs du programme de doctorat en administration de l'UQAM.

Dans le champ de l'économie sociale au Québec, j'ai connu aussi plusieurs personnes extraordinaires qui m'ont beaucoup aidé pendant toutes ces années durant lesquels j'ai appris énormément sur ce secteur. Plusieurs parmi vous ont participé à titre d'experts dans ma recherche empirique et je vous remercie énormément pour ce soutien. Je tiens également à remercier profondément les membres des organisations étudiées ; ils étaient très ouverts et intéressés à mon travail. Leur confiance et leur temps ont été fondamentaux pour rendre cette étude possible. Votre générosité et votre dévouement à l'économie sociale m'ont beaucoup touché. Merci !

La réalisation de cette thèse est rendue possible grâce au soutien financier des organisations suivantes : Le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), la Fondation de l'UQAM, l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et de l'économie sociale (ANSER/ARES 2010 Graduate Award Winner). Je souligne particulièrement le poste d'assistant de recherche que j'ai occupé, pendant plus de 7 ans, à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, où j'ai appris tout ce que je sais aujourd'hui dans le champ de la recherche et où j'ai développé la grande majorité de mes compétences, de mes connaissances et surtout mon réseau de contacts dans le champ de l'économie sociale au monde.

Je remercie spécialement mes amis de cœur, qui sont devenus ma famille à Montréal et qui ont joué un rôle crucial dans mon cheminement depuis que je suis arrivé au Québec : Fernando Kajita, Ticiana de Andrade, Wilton Godinho, Michelle Fanini, Betina Abrão et Marc-Etienne Chatigny. De façons différentes, et tout à fait particulières à chacun de vous, vous ne comprendriez peut-être pas votre importance, non seulement pour ma vie personnelle, mais aussi, pour l'élaboration de cette thèse. Vous le savez bien, aujourd'hui, nous avons tous réussi grâce aux encouragements réciproques et inconditionnés que nous avions trouvés dans notre groupe.

Et tout cela n'aurait jamais été possible sans mon amour Eline, mon père Paulo, ma mère Ana et mon frère Rafael. Ils sont des piliers qui soutiennent toujours ma vie. Avec Eline à mes côtés, je sens que tout est possible ; c'est grâce à son amour que j'ai devenu ce que je suis aujourd'hui. Eline, tu es ma vie et je t'aime tellement. Je m'inspire de ta gentillesse, de ta beauté et de ton intelligence pour essayer de te montrer tout l'amour que je sens pour toi. Grâce à toi, à chaque jour qui passe, je remercie Dieu encore plus pour la vie qu'il nous a donnée. Mes parents, Ana et Paulo, sont exceptionnels, incroyables et je les considère comme les meilleures personnes au monde. J'espère, un jour, être comme mon père et ma mère; leur sagesse, leur bonté, leur altruisme, leur compassion, leur fraternité m'inspirent pour toujours chercher le meilleur en moi et dans les gens qui m'entourent. Ma mère a le plus beau et le plus bon cœur que je n'ai jamais eu la chance de connaître, sauf peut-être, celui de son père (mon grand-père, Antônio). C'est cet amour inconditionnel qui guide son cœur, avant tout autre sentiment individuel, qui m'inspire à tous les jours. De son côté, mon père dit toujours cette phrase : « *para melhorarmos, antes temos sempre que dar uma pioradinha* », qui peut être traduite ainsi : « pour qu'on s'améliore, avant, il faut toujours s'empirer un petit peu ». Celle-ci est ancrée dans ma mémoire à vie, car elle me permet de me rappeler toujours de faire preuve d'humilité, d'accepter que la vie est en constant mouvement, qu'elle n'est pas statique, et qu'on doit toujours travailler très fort pour obtenir ce qu'on veut, pour faire du monde une place toujours meilleure, qu'on doive savoir, qu'aujourd'hui, les choses peuvent sembler difficiles, mais dans peu de temps, on atteindra notre but et on deviendra meilleurs, pour nous et pour les autres, et ce, même si, on a dû s'empirer un petit peu avant. Il faut accepter cela, et en être conscient à tous les moments. Sans oublier Rafael, mon frère inséparable, celui qui me comprend même quand je ne parle aucun mot ou n'exprime aucun geste, sans lui, il serait impossible pour moi de vivre. Depuis que tu es né, nous prenons nos décisions ensemble, nous construisons nos vies conjointement et surtout nous nous amusons toujours ensemble. Tu peux être sûr que cela continuera pour toujours. Merci ma famille !

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ..... xiii
LISTE DES TABLEAUX ..... xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES ..... xvii
RÉSUMÉ ..... xxi
ABSTRACT ..... xxiii
INTRODUCTION ..... 1
PARTIE I
LES ENTREPRISES SOCIALES ET COLLECTIVES ET LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ..... 15
CHAPITRE 1
LES ENTREPRISES SOCIALES ET COLLECTIVES (ESC) ..... 17
1.1 Le tiers secteur ..... 17
1.2 L'approche nonprofit (NPO) ..... 19
1.3 L'économie sociale et solidaire (ÉSS) ..... 20
1.4 Les entreprises sociales ..... 29
1.4.1 L'école de l'innovation sociale ..... 31
1.4.2 L'école des ressources marchandes ..... 34
1.4.3 L'école européenne ..... 38
1.4.4 Les particularités organisationnelles des entreprises sociales ..... 47
1.5 Les origines des ESC ..... 56
1.5.1 Les théories économiques ..... 58
1.5.1.1 L'approche économique de la demande ..... 59
1.5.1.2 L'approche économique de l'offre ..... 71
1.5.1.3 L'approche économique mixte de l'offre et de la demande ..... 72
1.5.2 La théorie des origines sociales ..... 73
1.5.3 Les théories socio-historiques ..... 75
1.5.3.1 L'approche socio-économique de l'économie sociale ..... 76

1.5.3.2 L'approche socio-politique de l'économie solidaire ..... 80

1.6 La définition et les principes des ESC ..... 85

1.7 Les ESC et les sphères économiques ..... 87

1.8 Les ESC au Québec ..... 93

Conclusion du chapitre 1 sur les ESC ..... 99

CHAPITRE 2
LA STRATÉGIE ET LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ..... 103

2.1 Le champ d'étude de la stratégie ..... 103

2.2 La stratégie et le positionnement ..... 110

2.2.1. La définition de positionnement stratégique ..... 115

2.3 Les courants théoriques du positionnement stratégique ..... 123

2.3.1 Le positionnement dans le courant du marketing ..... 123

2.3.2 Le positionnement dans le courant du management stratégique ..... 127

2.3.2.1 L'approche classique du positionnement concurrentiel ..... 128

2.3.2.2 L'approche des ressources ..... 139

2.3.2.3 L'approche des parties prenantes en combinaison avec l'approche de la dépendance des ressources ..... 152

2.3.2.4 L'approche de la perspective ..... 163

2.3.2.5 L'approche de l'équilibre stratégique ..... 182

2.4 Les enjeux de la stratégie et du positionnement stratégique des ESC ..... 185

2.4.1 Analyse du marché en aval : la demande ..... 189

2.4.2 Analyse du marché au centre : la compétition et la collaboration ..... 200

2.4.3 Analyse du marché en amont : l'offre ..... 214

Conclusion du chapitre 2 sur le positionnement stratégique des ESC ..... 225

PARTIE II
PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE .... 231

CHAPITRE 3
LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE ET LE CADRE CONCEPTUEL ..... 233

3.1 La problématique et les sous-questions de recherche ..... 233

3.2 Le cadre conceptuel ..... 243
3.2.1 L'apport de la théorie institutionnelle ..... 245
3.2.2 L'apport de l'approche de l'économie solidaire ..... 264
Conclusion du chapitre 3 sur la problématique de la recherche et le cadre conceptuel ..... 274
CHAPITRE 4
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ..... 277
4.1 La proposition de la recherche ..... 279
4.1.1 Le but de la recherche ..... 279
4.1.2 Le public cible ..... 281
4.1.3 Les conditions de la recherche ..... 281
4.2 Méthodologie de la recension des écrits ..... 282
4.3 La délimitation de la recherche empirique ..... 288
4.3.1 Le positionnement épistémologique de la recherche ..... 289
4.3.2 La stratégie de recherche ..... 291
4.3.3 L'unité d'observation et l'unité d'analyse ..... 295
4.3.4 Le terrain de recherche et l'échantillonnage ..... 296
4.3.5 Les sources et la méthode de collecte de données ..... 311
4.3.6 La stratégie d'analyse des données ..... 316
4.3.7 Les qualités et les limites de la stratégie de recherche choisie ..... 326
4.3.8 Considérations éthiques de la recherche ..... 330
PARTIE III
LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET LA DISCUSSION ..... 333
CHAPITRE 5
LES SIX ESC ÉTUDIÉES ..... 335
5.1 Les entreprises d'insertion (EI) ..... 335
5.1.1 Le secteur de l'insertion au Québec ..... 336
5.1.2 Les trois EI étudiées : finalité, destinataires, cheminement et activités ..... 344
5.1.2.1 EI_1 ..... 346

5.1.2.2 EI_2 ..... 352
5.1.2.3 EI_3 ..... 359

5.2 Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD) ..... 366

5.2.1 Le secteur de l'aide domestique au Québec ..... 367

5.2.2 Les trois EÉSAD étudiées : finalité, destinataires, cheminement et activités ..... 373

5.2.2.1 EÉSAD_1 ..... 374
5.2.2.2 EÉSAD_2 ..... 382
5.2.2.3 EÉSAD_3 ..... 390

CHAPITRE 6
LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ..... 399

6.1 Les points de référence du terrain d'action : les publics cibles et les organisations d'intérêt ..... 399

6.1.1 Les publics cibles primaires supplémentaires ..... 400

6.1.2 Les publics cibles secondaires ..... 401

6.1.3 Les organisations d'intérêt ..... 414

6.1.4 Conclusion : réponse à la question « En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ? » ..... 437

6.2 L'éventail des stratégies adoptées ..... 443

6.2.1 Les activités du parcours stratégique des ESC ..... 443

6.2.1.1 La polyvalence ..... 444
6.2.1.2 La diversification ..... 449
6.2.1.3 Entre polyvalence et diversification ..... 451

6.2.2 Le continuum entre différenciation et conformité ..... 454

6.2.2.1 La conformité ..... 454
6.2.2.2 La différenciation ..... 468
6.2.2.3 La complémentarité : entre différenciation et conformité ..... 490

6.2.3 Conclusion : réponse aux questions « Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ? » et « Comment se

produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ? » ..... 512

6.3 L'analyse du positionnement stratégique des EI et des EÉSAD ..... 517

6.3.1 Les trois piliers du positionnement stratégique ..... 517

6.3.1.1 Le pilier de la compétitivité ..... 517

6.3.1.2 Le pilier de la légitimité ..... 519

6.3.1.3 Le pilier de la solidarité ..... 521

6.3.2 L'interrelation et la dynamique entre les trois piliers ..... 525

6.3.2.1 Les liens entre les piliers de la solidarité et de la légitimité ..... 526

6.3.2.2 Les liens entre les piliers de la légitimité et de la compétitivité ..... 528

6.3.2.3 Les liens entre les piliers de la solidarité et de la compétitivité ..... 529

6.3.3 L'articulation entre les trois piliers et les dimensions de positionnement ..... 533

6.3.4 Conclusion : réponse à la question « Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ? » ..... 553

CHAPITRE 7
DISCUSSION ..... 555

7.1 Le positionnement selon trois principes de comportement économique ..... 560

7.1.1 Le morcèlement surmonté par le principe de la réciprocité ..... 562

7.1.2 La nature des activités principales des ESC exprimant la réciprocité ..... 566

7.1.3 La réciprocité comme point de référence pour l'analyse des publics cibles et des organisations d'intérêt ..... 571

7.2 La solidarité comme concept central du positionnement ..... 574

7.2.1 La solidarité comme nouveau concept dans la théorie du positionnement ..... 574

7.2.2 L'analyse institutionnelle comme approche préalable pour la compréhension de l'approche solidaire du positionnement stratégique ..... 579

7.2.3 La primauté de la solidarité dans le développement de nouvelles activités : la polyvalence ..... 581

7.3 Entre conformité et différenciation : la complémentarité ..... 583

7.3.1 La complémentarité comme concrétisation de la solidarité ..... 584

7.3.2 La complémentarité comme un nouveau concept pour la théorie de l'équilibre stratégique ..... 585
7.3.3 La complémentarité et l'aire stratégique ..... 587
7.4 Vers un modèle de positionnement stratégique pour les entreprises sociales et collectives ..... 590
7.4.1 L'apport à la théorie du positionnement ..... 590
7.4.2 L'apport à la littérature sur la gestion des entreprises sociales et collectives ..... 591
7.4.3 L'apport à la théorie institutionnelle appliquée à l'économie sociale et solidaire ..... 595
CONCLUSION ..... 601
ANNEXE A
LES CRITÈRES D'EXCLUSION DE RÉFÉRENCES DE LA BASE DE DONNÉES INITIALE ..... 615
ANNEXE B
LES FICHES DE LECTURE DE LA RECENSION DES ÉCRITS ..... 617
ANNEXE C
GUIDE D'ENTREVUE ..... 639
ANNEXE D
LES CODES ..... 643
ANNEXE E
LE PROCESSUS DE CODAGE SUR NVIVO 10 ..... 657
ANNEXE F
L'ÉVOLUTION DU SECTEUR D'INSERTION AU QUÉBEC ..... 663
ANNEXE G
L'ÉVOLUTION DU SECTEUR D'AIDE DOMESTIQUE AU QUÉBEC ..... 669
ANNEXE H
SUJETS DÉTAILLÉS DE L'ANALYSE ..... 677
BIBLIOGRAPHIE ..... 693

# LISTE DES FIGURES


| Figure | | Page |
|---|---|---|
| 1.1 | Le schéma du premier chapitre sur les ESC et le positionnement stratégique | 15 |
| 1.2 | Les entreprises sociales au croisement des coopératives et du secteur sans but lucratif | 45 |
| 1.3 | La définition d'ESC | 86 |
| 1.4 | Les raisons d'être prototypiques des sphères marchande et non marchande | 92 |
| 2.1 | Les quatre dimensions de la stratégie | 108 |
| 2.2 | Le positionnement stratégique, la position stratégique et les stratégies de positionnement | 116 |
| 2.3 | Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter | 129 |
| 2.4 | Le positionnement stratégique classique de Porter | 133 |
| 2.5 | Les approches internes et externes du positionnement | 141 |
| 2.6 | L'approche des ressources appliquée à l'analyse du positionnement stratégique | 148 |
| 2.7 | L'approche des parties prenantes et de la dépendance de ressources appliquées à l'analyse du positionnement stratégique | 161 |
| 3.1 | Le cadre conceptuel du positionnement stratégique des ESC | 273 |
| 4.1 | Les étapes méthodologiques de la recherche | 278 |
| 4.2 | Les étapes du processus de construction d'une théorie par l'étude de cas | 294 |
| 4.3 | Les étapes de la démarche d'échantillonnage | 299 |
| 4.4 | Les rapports entre questionnaire, codification et questions de recherche | 325 |
| 5.1 | Le cheminement des activités de l'EI_1 | 351 |
| 5.2 | Le cheminement des activités de l'EI_2 | 358 |
| 5.3 | Le cheminement des activités de l'EI_3 | 364 |
| 5.4 | Le cheminement des activités de l'EÉSAD_1 | 381 |
| 5.5 | Le cheminement des activités de l'EÉSAD_2 | 389 |
| 5.6 | Le cheminement des activités de l'EÉSAD_3 | 395 |

# LISTE DES TABLEAUX


| Tableau | | Page |
|---|---|---|
| 1.1 | Les entreprises sociales au sein des nouvelles dynamiques | 44 |
| 1.2 | Types et sources de ressources dans les organisations d'économie sociale | 54 |
| 1.3 | Les origines des ESC | 84 |
| 1.4 | Les sphères de l'économie plurielle | 87 |
| 1.5 | L'économie sociale non marchande et marchande au Québec | 98 |
| 2.1 | Les dimensions du management stratégique selon De Wit et Meyer | 109 |
| 2.2 | Les définitions de la stratégie (exemples) | 110 |
| 2.3 | Les cinq définitions de la stratégie selon Mintzberg (1987) | 112 |
| 2.4 | Définitions de positionnement dans la littérature sur le management stratégique | 117 |
| 2.5 | Exemples de stratégies de positionnement génériques et spécifiques | 122 |
| 2.6 | Définitions de positionnement dans la littérature sur le marketing | 124 |
| 2.7 | Les éléments du marché des ESC | 189 |
| 3.1 | Les lacunes dans les écrits sur le positionnement stratégique | 242 |
| 3.2 | Les champs organisationnels des ESC et exemples des aspects concurrentiels et institutionnels | 251 |
| 3.3 | Les réponses institutionnelles pour la légitimité organisationnelle | 260 |
| 3.4 | La théorie du positionnement appliquée aux ESC | 272 |
| 4.1 | La composition de la base de données | 286 |
| 4.2 | Les critères préliminaires d'échantillonnage théorique | 300 |
| 4.3 | Les particularités de l'insertion et de l'aide à domicile | 304 |
| 4.4 | Les ESC étudiées | 310 |
| 4.5 | Les sources de données | 314 |
| 4.6 | La codification principale | 318 |
| 4.7 | Le rapport entre le questionnaire et la codification | 322 |
| 5.1 | Comparaison des critères du Cadre de reconnaissance et du CEIQ | 337 |
| 5.2 | Les coûts des entreprises d'insertion | 340 |

6.1 Composition des revenus des six ESC étudiées ..... 402
6.2 L’éventail des stratégies adoptées : polyvalence, diversification et mixtes .... 452
6.3 Le continuum entre conformité et différenciation dans les ESC étudiées..... 513
7.1 Le contexte dans la théorie du positionnement ..... 563
7.2 Les concepts centraux de la théorie du positionnement ..... 575
7.3 Données de l’étude classées selon chaque approche de la théorie du positionnement ..... 580

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|---|---|
| AC | Action communautaire |
| ACA | Action communautaire autonome |
| ACDI | Agence canadienne de développement international |
| APPORT | Aide aux parents pour leurs revenus de travail |
| APRÉS | Association des partenaires regroupés en économie sociale |
| APTE | Actions positives pour le travail et l'emploi |
| AREESSADQ | Aile rurale des entreprises d'économie sociale dans le soutien et l'aide à domicile au Québec |
| AVD | Aide à la vie domestique |
| AVQ | Aide à la vie quotidienne |
| BDC | Business Developpment Bank of Canada |
| BNQ | Bureau de normalisation du Québec |
| CA | Conseil d'administration |
| CDC | Corporation de développement communautaire |
| CDÉC | Corporation de développement économique communautaire |
| CDR | Coopérative de développement régional |
| CEÉSAD | Coalition des entreprises d'économie sociale en aide à domicile |
| CEGES | Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale |
| CEIQ | Collectif des entreprises d'insertion du Québec |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CEP-CMAF | Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations |
| CERCI | Cooperatives of Education and Rehabilitation of Maladjusted Children |
| CÉS | Chantier de l'économie sociale |
| CESE | Comité Économique et Social Européen |
| CESÎM | Comité d'économie social de l'île de Montréal |
| CETQ | Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et des travailleurs |
| CH | Centre hospitalier |

| | |
|---|---|
| CHSLD | Centre Hospitalier de soins de longue durée |
| CIC | Community interest companies |
| CIRIEC | Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative |
| CJE | Centres jeunesse emploi |
| CLD | Centres locaux de développement |
| CLSC | Centres locaux de services communautaires |
| CNLAMCA | Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives |
| CPE | Centres de petite enfance |
| CQCM | Conseil québécois coopération et mutualité |
| CRCÉS | Chaire de recherche du Canada en économie sociale |
| CRÉ | Conférence régionale des élus |
| CRISES | Centre de recherche sur les innovations sociales |
| CSI | Corporate social innovation |
| CSMO-ÉSAC | Comité sectoriel de main d'oeuvre économie sociale et action communautaire |
| CSR | Corporate social responsibility |
| CSSS | Centres de santé et de services sociaux |
| CSST | Commission de la santé et de la sécurité du travail |
| CTCES | Centre de traitement du chèque emploi-service |
| CWÉS | Conseil Wallon de l'Économie Sociale |
| EÉS | Entreprise d'économie sociale |
| EÉSAD | Entreprises d'économie sociale en aide domestique |
| EI | Entreprises d'insertion |
| EMES | European Research Network |
| ENÉS | Entreprises de la nouvelle économie sociale |
| EO | Entrepreneurial orientation |
| ÉS | Économie sociale |
| ESC | Entreprises sociales et collectives |
| ÉSS | Économie sociale et solidaire |
| EXTRA | Programme Expérience de Travail |

| | |
|---|---|
| FCSDSQ | Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec |
| FPO | Forprofit organizations |
| FQRSC | Fonds de recherche du Québec - Société et culture |
| GTES | Groupe de travail sur l'économie sociale |
| HLM | Habitations à loyer modique |
| IFC | Institutions financières coopératives |
| MAECI | Ministère des Affaires étrangères |
| MAMROT | Ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation des territoires |
| MESS | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale |
| MRC | Municipalité régionale de comté |
| MSSS | Ministère de la Santé et des services sociaux |
| NPO | Nonprofit organizations |
| OBNL | Organisations à but non lucratif |
| OC | Organismes communautaires |
| OÉS | Organisation d'économie sociale |
| OMH | Office municipal d'habitation |
| ONG | Organisation non gouvernamentale |
| OSBL | Organisation sans but lucratif |
| OSC | Organisations de la société civile |
| PAIE | Programme d'aide à l'intégration d'emploi |
| PAIR | Programme d'assistance individuelle aux personnes retraitées |
| PAMT | Programme d'apprentissage en milieu de travail |
| PEFSAD | Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| PR | Points de référence |
| PS | Positionnement stratégique |
| RAMQ | Régie de l'assurance maladie du Québec |
| RBV | Resource-based view |
| REESADQ | Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique |

| | |
|---|---|
| RIQS | Réseau d’investissement social du Québec |
| RSE | Responsabilité sociale d’entreprise |
| S.A.R.L. | Société à responsabilité limitée |
| SA | Société anonyme |
| SAAQ | Société de l’assurance automobile du Québec |
| SCAF | Service de la contribution et de l'aide financière |
| SCE | Social and collective enterprises |
| SCIAN | Système de classification des industries de l'Amérique du Nord |
| SCIC | Sociétés coopératives d’intérêt collectif |
| SE | Social enterprise |
| SEE | Social Economy Europe |
| SEMO | Services externes de main-d’œuvre |
| SFS | Sociétés à finalité sociale |
| SHQ | Société d’habitation du Québec |
| SPB | Social purpose business |
| SPPU | Strategic public planning unit |
| SWOT | Strengths, weaknesses, opportunities and threats |
| TAP | Table pour l'actualisation du PEFSAD |
| UQAM | Université du Québec à Montréal |
| YMCA | Young Men's Christian Association |

# RÉSUMÉ

L'objectif de cette thèse est de contribuer à une meilleure compréhension de la gestion et du positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives (ESC). Nous nous sommes intéressés plus particulièrement aux entreprises qui participent d'une nouvelle économie sociale ou économie solidaire. Ce sont des organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale, qui réalisent une activité économique en fonction d'une finalité sociale, en respect des principes de démocratie, d'autonomie et de distribution limitée ou interdite des surplus. Elles innovent tant sur le plan social qu'économique, apportant de nouvelles solutions à des besoins et à des aspirations sociales, dans une visée de transformation sociale et de viabilité économique, combinant différentes sources de ressources. Elles sont ainsi censées se façonner une « place » unique et originale dans leur environnement, c'est-à-dire une « position stratégique » qui les rend capables de tenir compte de toutes ces particularités. C'est ce que cette thèse se propose d'élucider.

Un tel sujet requiert de prime abord un éclairage conceptuel. D'abord, le champ manque d'intégration théorique des contributions des études qui ont abordé cette thématique. De plus, la tendance est de considérer la stratégie comme un thème secondaire parmi d'autres sujets. Finalement, très peu d'études sur la stratégie tiennent compte du fait que ces organisations s'insèrent dans un contexte qui ne peut être compris que par une analyse basée sur une approche d'économie sociale et solidaire. Cette dernière permet de comprendre que ces organisations articulent mission sociale et activité économique en mobilisant les principes du marché, mais aussi ceux de la redistribution et surtout de la réciprocité. En raison de ces lacunes dans la littérature, la compréhension des particularités stratégiques spécifiques de la manière dont les ESC se positionnent reste encore fragmentée et relativement méconnue.

Le secteur de l'économie sociale au Québec réunit plusieurs des initiatives innovatrices dans ce type d'organisations, à nos yeux prototypiques d'innovations qui ont cours aussi dans d'autres régions du monde. Nous avons ainsi choisi d'analyser, par une démarche exploratoire, qualitative et itérative, la stratégie de positionnement de six ESC québécoises, afin de comprendre en profondeur comment elles construisent et soutiennent leur position stratégique.

Construit à partir de la littérature, le modèle qui a guidé la recherche s'appuie sur les apports des approches de l'économie sociale et solidaire, de l'économie plurielle et de la théorie institutionnelle au champ de la stratégie. Nous posons que le principe de la réciprocité confère un aspect solidaire au positionnement stratégique des ESC. Plus précisément, nous proposons que le positionnement stratégique de ces organisations se constitue d'un ensemble de trois piliers qui sont ceux de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité.

Les résultats de la recherche empirique ont permis de comprendre les interrelations et les articulations de ces trois piliers, ainsi que leurs poids respectifs dans la définition de la position stratégique des ESC. Un tel modèle ajoute ainsi une dimension solidaire à la théorie du positionnement, essentielle pour les ESC, mais jusqu'à ici ignorée et inexplorée dans les études sur cette thématique. L'apport de cette contribution peut être subdivisé en trois sous-contributions complémentaires. La première contribution concerne le contexte dans lequel les

ESC se positionnent, en ajoutant un positionnement solidaire et réciprocitaire aux positionnements concurrentiel et institutionnel. La deuxième présente la solidarité comme le pivot fondamental pour la définition du positionnement stratégique, permettant d'articuler les deux autres piliers de la compétitivité et de la légitimité. Et la troisième souligne les stratégies déployées par les ESC étudiées qui favorisent, par la complémentarité, à la fois la différenciation et la conformité, les deux concepts centraux présentés par les théories du positionnement.

Mots clés : économie sociale; entreprise sociale et collective; positionnement stratégique; économie plurielle; compétitivité; légitimité; solidarité.

# ABSTRACT

This thesis aims to contribute to a better understanding of the strategic management and positioning of social and collective enterprises (SCE). More specifically, our focus was put on enteprises that participate to the new social economy or solidarity-based economy. These are organizations of the new social economy, that perform an economic activity based on a social purpose, in compliance with the principles of democracy, autonomy and limited or non-existent distribution of profits. They innovate both economically and socially, bringing new solutions to social needs and aspirations, articulating both social transformation and economic sustainability, combining different sources of ressources. They are thus supposed to shape themselves an original "spot" in their environment, that is to say, a "strategic position", which enables them to take into account all these features. This is what this thesis proposes to explore.

Such a subject requires at first a conceptual clarification that the current literature does not provide. First, the field lacks theoretical integration of the contributions of studies that have addressed this topic. In addition, there is a tendency in current studies to consider the strategy as a secondary theme among other topics, such as performance or resource acquisition. Finally, few studies on strategy reflect the fact that these organizations are positioned in a context that can only be completely understood by mobilizing a solidarity approach. The latter describes that organizations articulate the market principle with those of redistribution and specially reciprocity. Because of these shortcomings in the current literature, the understanding of the specific peculiarities of how SCE strategically position themselves in a plural economy is still fragmented and relatively unknown.

The social economy sector in Québec brings together several of the most innovative initiatives in this field, especially when compared to the most recent developments around the world. We chose to analyze, with an exploratory, qualitative and iterative approach, the positioning strategies of six SCE from Quebec, in order to understand in depth how they build and support their strategic position.

Built from the literature, the model that guides this research combines the contributions of the solidarity economy and institutional theories to the field of strategy. We argue that the principle of reciprocity provides a solidarity aspect of the strategic positioning of SCE. Specifically, we propose that the strategic positioning of these organizations consists of a set of three pillars which are those of competitiveness, legitimacy and solidarity.

The results of the empirical research allow the understanding of the interrelationships and the articulations between these three pillars and their respective weights in the definition of the strategic positions. This model proposes a new solidarity-based approach to the positioning theory, which is essential to understand SCE'strategic positions, but which is largely ignored and unexplored by the current literature. The contribution of this thesis can be divided into three complementary sub-contributions. The first involves the context in which the SCE position themselves, adding a solidarity and reciprocity view to the competitive and institutional positioning. The second shows solidarity as the fundamental core of positioning of SCEs, allowing the articulation of the two other pillars, those of competitiveness and

legitimacy. Finally, the third contribution highlights the strategies used by SCE, based on a complementarity approach, to promote both differentiation and conformity, the two central concepts presented by the current theories of positioning.

Keywords: social economy; social and collective enterprise; strategic positioning; plural economy; competitiveness; legitimacy; solidarity

# INTRODUCTION

Le contexte économique actuel invite à réfléchir au rôle que doivent jouer les différents acteurs dans la production et la répartition des richesses. Les difficultés que vivent les économies après la crise de 2008 témoignent de la profondeur des changements qui ont cours depuis une trentaine d'années concernant la dérèglementation du milieu de la finance, la réduction de la taille de l'État providence et la croissance des enjeux sociétaux et environnementaux (Stiglitz, 2012). Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus questionnées sur la base du « *triple bottom line* », c'est-à-dire, sur leur capacité à conjuguer des préoccupations d'ordre économique, environnemental et social (ou sociétal), une exigence rattachée au mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Blanc, 2008). On se questionne ainsi sur la capacité des entreprises à générer de la richesse économique tout en tenant compte des externalités qu'elles produisent, et sur leur disposition à assumer leurs responsabilités vis-à-vis de la société et pas seulement de leurs actionnaires. La période actuelle fait aussi se questionner sur le fonctionnement des gouvernements dans la livraison de services d'intérêt général. Ceux-ci sont amenés à introduire des mécanismes propres au marché en vue d'accroitre leur efficience et réduire leurs coûts, une tendance qui s'exprime notamment dans le nouveau management public (Barzelay, 2001). Par ailleurs, des initiatives émergent de la société civile visant à prendre en charge certains aspects du développement en croisant des objectifs sociaux et des moyens économiques. Ces projets donnent naissance à des organisations à but non lucratif ou des coopératives qui visent à répondre à une aspiration ou un besoin collectif en mobilisant principalement les acteurs et les ressources locales. Elles combinent une activité productive qui s'inscrit dans un environnement de marché à une mission d'intérêt général qui s'inscrit dans un environnement de soutien public. Tout ceci illustre une tendance à la dilution des frontières entre le marché, l'État et la société civile, et ces nouvelles exigences sont à la fois une opportunité de revoir les anciennes manières de faire mais elles posent aussi des défis en raison de l'augmentation de la complexité.

Par conséquent, « comment articuler une finalité sociale avec la poursuite des objectifs économiques » semble être l'une des questions qui se pose et qui va continuer à se poser dans

le domaine de la stratégie organisationnelle dans les prochaines décennies. Or, il existe depuis longtemps des organisations qui, à leur manière, répondent à de tels défis. Notre thèse s'intéresse à un type d'organisation qui a justement pour particularité de combiner le social et l'économique. Ces entreprises sont appelées de diverses manières selon les époques et les contextes mais elle sont généralement repérables sous le vocable d'économie sociale (Bouchard, 2010 ; Chaves et Monzón, 2007 ; Defourny et Monzón, 1992 ; Demoustier, 2001 ; Draperi, 2013 ; Québec, 2013).[1] Ces entreprises, distinctes des entreprises capitalistes et des organismes publics, se sont développés un peu partout dans le monde depuis plus d'un siècle (Defourny, 2004a, p. 1 ; Laville, s.d., p. 1). Ce sont des organisations aux structures juridiques variées qui émergent en vue d'apporter des solutions aux besoins et aspirations sociales et économiques des collectivités, engendrés notamment par les transformations associées aux crises économiques, mais aussi par les failles intrinsèques du marché et de l'État (Bouchard, 2010, p. 11 ; Defourny, 2004a, p. 1). Ces organisations se sont avérées établir et maintenir une structure et une trame stratégique distinctes qui leur permettent de gérer les contraintes concurrentielles et publiques dans leurs environnements, réalisant des activités économiques tout en se maintenant centrées sur l'achèvement d'une finalité sociale (Borzaga et Defourny, 2001).

Parmi cet ensemble d'initiatives, on peut identifier deux grands pôles. D'un côté, il existe des organisations dont les activités s'insèrent pleinement dans la sphère marchande, comme les grandes coopératives financières, de producteurs et de consommateurs. Leurs biens ou services sont commercialisés dans un environnement où les prix sont essentiellement déterminés par la rencontre de l'offre et de la demande, leurs revenus provenant essentiellement des ventes. De l'autre côté, on trouve celles qui se développent pleinement dans la sphère non marchande, comme les organismes de bienfaisance dont les biens ou services sont offerts gratuitement ou vendus à des prix « sans rapport avec le coût de production » (Defourny, s.d., p. 1). Leur financement provient de ressources non marchandes publiques (p. ex. subventions) et privées

[1] D'autres noms et définitions sont aussi appliqués à ces organisations, comme entreprise d'économie sociale au Québec, d'économie sociale et solidaire en France, pour ne citer que ces exemples, ce qui sera détaillé dans le chapitre 1.

(p. ex. dons) ainsi que de ressources non monétaires, comme les dons en nature et le bénévolat (Defourny, 1994-1995, p. 84 ; Marée et Mertens, 2002, p. 10).

À l'intersection de ces deux grandes sphères, marchande et non marchande, se trouvent des organisations qui combinent plusieurs des caractéristiques de chacune de ces deux sphères. Leurs activités s'inscrivent à la fois dans une dynamique concurrentielle de marché et de redistribution non marchande, c'est-à-dire, quand une autorité centrale est responsable de répartir les ressources (Polanyi, 1944, 1983). Certains exemples de ces organisations sont les initiatives coopératives orientées vers l'intérêt général et caractérisées par une pluralité de parties prenantes dans leurs effectifs, comme les coopératives sociales italiennes, les sociétés coopératives d'intérêt collectif françaises et les coopératives de solidarité québécoises (Girard et Langlois, 2008 ; Laville et Gardin, 1999 ; Lindsay et Hems, 2004 ; Margado, 2007 ; MDEIE, 2007 ; Pécoup, 2003 ; SCIC, 2012). D'autres exemples sont les initiatives de commercialisation et de prise de risques économiques de la part des organisations à but non lucratif (*enterprising nonprofits*) (Bennett, Iossa et Legrenzi, 2010 ; Dart, 2004a ; Dees, 1998). Ces formes sont en quelque sorte des hybrides entre ce qui constitue le prototype des coopératives dans la sphère marchande et ce qui constitue le prototype des organisations à but non lucratif dans la sphère non marchande.

Notre étude se concentre sur ces organisations d'un troisième type, que nous nommons ici les entreprises sociales et collectives (ESC). Les ESC que nous étudions réalisent une activité économique en fonction d'une finalité sociale d'intérêt général et combinent à cette fin des activités marchandes et non marchandes, tout en respectant les principes de démocratie, d'autonomie de gestion et de distribution limitée ou interdite des bénéfices. Ce sont des organisations qui, à leur émergence très souvent, innovent, dans une double visée de transformation sociale et de viabilité économique (Malo, 2001b). Elles combinent ainsi « de façon originale une activité économique et une finalité sociale » (Mertens, 2010a, p. 15), découlant d'une perspective mobilisatrice de transformation socio-économique et sociopolitique (Lévesque, 2006, p. 1) et visant la construction d'un projet de société animé par une « visée vers le meilleur des mondes » (Malo, 2001b, p. 92). Les ESC se distinguent surtout par leur caractère « a-capitaliste » (Parodi, 2005, p. 31), démocratique (Demoustier, 2001, p.

68) et politique (Chanial et Laville, 2002, p. 16). Elles concilient ainsi les valeurs d'initiative et de solidarité, en proposant une réconciliation des rapports économiques, sociaux et politiques (Gardin et Laville, 2010).

Par conséquent, les ESC articulent, de plusieurs façons, différentes ressources, qui relèvent de différents mécanismes de coordination et divers types d'échange (Enjolras, 2000). Premièrement, les achats et les ventes sur le marché, par des échanges dont le prix est déterminé par la rencontre de l'offre et de la demande. Deuxièmement, les subventions et les délégations publiques, des échanges qui relèvent de la redistribution des ressources par une autorité centrale, normalement représentée par l'État. Et troisièmement, l'initiative et les ressources issues de la société civile, qui relèvent de la réciprocité, le principe qui explique les échanges comme encadrés par des normes sociales fondées sur les relations du don et du contre-don. Les ESC se démarquent ainsi par leur capacité de proposer et de réaliser une réconciliation des rapports économiques, sociaux et politiques, articulant les trois principes de comportement économique : le marché, la redistribution et la réciprocité (Gardin et Laville, 2010 ; Laville et al., 1999 ; Polanyi, 1944 ; Roustang et al., 1997). On retrouve certes une articulation de principes économiques dans plusieurs activités et entreprises classiques. Ce qui distingue les ESC est de faire cette articulation en subordonnant le marché et la redistribution à une logique d'échange réciprocitaire, où le lien est plus important que le bien, et où la finalité sociale surdétermine la finalité économique. De cette manière, elles créent des formes d'activités et des modes de production inédits afin d'atteindre leur finalité sociale. Elles se positionnent donc dans un contexte hybride et pluriel caractérisé par trois principes économiques, ce qui les distingue des autres initiatives économiques traditionnelles marchandes ou non marchandes, qui s'insèrent plutôt dans l'un ou l'autre de ces principes.

Les ESC sont ainsi censées se façonner, au sein de leur contexte solidaire et pluriel, une « place » unique et originale, c'est-à-dire une « position stratégique », qui les rend capables de réaliser leur finalité sociale en tenant compte de toutes ces particularités de leur environnement. Elles adoptent ainsi un comportement stratégique qui vise à les situer par rapport aux autres organisations de son domaine d'activité, ce que nous appelons dans cette thèse de « positionnement stratégique ». Cependant, l'établissement d'une position dans un tel

environnement hybride et complexe est soumis à plusieurs défis. Différents types de tensions émergent en raison de la multiplicité des objectifs, des parties prenantes et des ressources que les ESC doivent gérer en fonction de leur finalité sociale (Borzaga et Defourny, 2001 ; Evers, 2004 ; Laville et Nyssens, 2004). Pour faire face à ces tensions, est-ce que les ESC doivent adopter, adapter ou même combiner les orientations stratégiques traditionnelles des secteurs à but lucratif ou public? Si elles adoptent des modèles et typologies de positionnement stratégique concurrentiel, elles risquent de se retrouver dans un processus de banalisation/standardisation, c'est-à-dire de devenir trop semblables à des entreprises à but lucratif et même d'être vulnérables à un déplacement de leur vocation sociale (Laville, Lévesque et Mendell, 2006 ; Malo et Vézina, 2004b ; Richez-Battesti et Oswald, 2010). À l'opposé, en adoptant des comportements stratégiques de positionnement trop semblables à ceux développés par les organismes publics et institutions reliées, elles risquent d'être susceptibles à l'instrumentalisation par les pouvoirs publics (Laville, Lévesque et Mendell, 2006 ; Malo et Vézina, 2004b ; Richez-Battesti et Oswald, 2010).

Par ailleurs, est-ce que les ESC devraient développer leurs propres modèles de positionnement stratégique pour faire face à ces défis ? Dans ce cas, il y a un risque de devenir trop différentes de leurs concurrents et ainsi de nuire à leur légitimité en tant qu'organisations compétitives aux yeux des clients potentiels. De même, l'adoption d'un positionnement stratégique qui place les ESC en dehors des normes et des attentes institutionnelles des pouvoirs publics peut limiter leur légitimité, surtout pour ce qui est d'obtenir du financement. Entre ces deux points de vue apparemment opposés, une troisième question émerge : Est-ce que les ESC doivent équilibrer ces deux orientations stratégiques et essayer de s'adapter en fonction de chaque situation et contexte particuliers (Deephouse, 1999) ? Cela semble un choix prometteur pour guider leur positionnement stratégique, mais comment est-il possible d'atteindre un tel équilibre stratégique dans une économie plurielle et complexe ?

Cette complexité est encore largement inexplorée dans la littérature sur le positionnement stratégique, en particulier parce que la recherche sur la stratégie de l'économie sociale est fragmentée en deux perspectives, orientées soit sur la sphère marchande, soit sur la sphère non-marchande. Aucun travail d'intégration n'a encore été fait et publié dans les écrits sur la

stratégie de ces organisations. En plus, malgré l'existence de nombreuses études empiriques démontrant la viabilité et la durabilité des ESC depuis les années 1990 (Borzaga et Defourny, 2001 ; Nyssens, 2006) ainsi que l'effort manifeste dans la littérature quant à l'identification de leurs particularités stratégiques, les concepts et approches qui composent la théorie du positionnement ne sont pas encore suffisants pour fournir un cadre conceptuel capable d'expliquer le positionnement stratégique sous l'angle d'une économie plurielle et solidaire. Dans le but de combler cette lacune, cette étude explore, dans un premier temps, le concept de la stratégie comme position (Porter, 1980 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008), basée sur une revue de la littérature des études sur la stratégie dans l'économie sociale. Cette recension mobilise de plus les études qui composent la théorie du positionnement afin d'explorer leurs contributions et leurs limites à la compréhension du positionnement stratégique des ESC. Ce qui ressort d'une telle exploration est que la littérature sur le positionnement stratégique présente plusieurs limites à la compréhension de cette problématique au sein des ESC. Ces particularités sont mises de l'avant dans les prochains paragraphes.

Le croisement entre le corpus théorique qui a exploré la question du positionnement stratégique et les études qui ont exploré cette thématique au sein de coopératives, mutuelles, associations et autres organisations distinctes des entreprises classiques et publiques met en évidence l'existence de cinq approches théoriques qui composent la théorie du positionnement. La première approche est basée sur la théorie traditionnelle du positionnement concurrentiel tel que décrit par Michael Porter (1979, 1980, 1996, 1998b). Cette approche se concentre sur l'industrie comme le principal déterminant des stratégies de positionnement, où les organisations cherchent à développer un avantage concurrentiel durable au détriment de leurs concurrents. Ce courant peut être décrit comme le « modèle classique du positionnement ». Bien appropriée à une analyse traditionnelle du marché concurrentiel, cette approche a été appliquée, et parfois légèrement adaptée, à la compréhension du positionnement stratégique des coopératives (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009 ; Goldsmith et Gow, 2005 ; Jussila, Tuominen et Saksa, 2008 ; Vézina et Legrand, 2003) et des organisations à but non lucratif (OBNL), surtout au sein du traditionnel courant du secteur *nonprofit* anglo-saxon (Boardman et Vining, 2000 ; Chew, 2009 ; McLaughlin, 2006 ; Saxton, 1996 ; Saxton, Burrows et Wolff-Ingham, 1996).

La deuxième approche qui suit dans l'évolution traditionnelle de la théorie du positionnement est axée sur les ressources internes et les compétences d'une organisation comme source de son avantage concurrentiel (Barney, 1986 ; Conner, 1991 ; Grant, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Wernerfelt, 1989). Selon ce courant, les ressources qu'une organisation est capable de mobiliser et de combiner ainsi que les compétences qu'elle développe constituent des atouts uniques qui lui permettent d'élaborer et de soutenir son avantage concurrentiel et, par conséquent, sa position stratégique. Les travaux de ce courant ont exploré le contexte interne du positionnement des coopératives (Goldsmith et Gow, 2005 ; Goldsmith, 2004 ; Vézina et Legrand, 2003) et des OBNL. Dans ce dernier cas, les contributions proviennent tant du courant du *nonprofit* (Chew, 2009 ; Coombes *et al.*, 2011) que des auteurs qui adoptent plutôt une perspective d'économie sociale centrée sur les associations (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

En comparant ces deux premières approches, on observe que l'approche de ressources prend uniquement en considération les aspects internes de l'organisation, et que celle de Porter « n'aborde que très peu les éléments de l'environnement général qui ne sont pas de nature économique » (Séguin, Hafsi et Demers, 2008, p. 75). Dans ce sens, certains travaux ont souligné qu'il est aussi important de considérer l'impact des attentes et influences d'autres parties prenantes externes dans les choix stratégiques des organisations (Chew, 2009 ; Johnson, Scholes et Whittington, 2005).

Une troisième approche du positionnement a été ainsi proposée par Chew (2009) dans son étude sur le positionnement stratégique des organisations à but non lucratif (OBNL) de bienfaisance anglaises (*charitable organizations*). Ce courant est basé sur une combinaison de la théorie des parties prenantes et de celle de la dépendance des ressources. Cette troisième approche met donc en évidence le rôle et l'importance des parties prenantes qui fournissent les dons et d'autres formes de revenus externes, dans la construction du positionnement stratégique de l'organisation qui les reçoit. La combinaison de ces deux perspectives a permis ainsi d'explorer une nouvelle dimension de l'environnement externe qui n'avait pas été prise en compte par les deux approches précédentes, mais qui est essentielle à la réalisation des activités et, conséquemment, à l'atteinte des missions d'un ensemble d'organisations comme les OBNL et les fondations.

Bien que cette troisième approche ait en effet ajouté des éléments cruciaux pour la compréhension du positionnement stratégique dans un contexte autre que celui centré sur la concurrence marchande, certaines lacunes importantes existent au moment de les appliquer à la réalité des ESC. Les trois approches que nous venons d'évoquer se concentrent sur les aspects techniques du positionnement, soit la concurrence, les ressources internes et l'obtention de ressources externes, sans toutefois considérer la nature particulière des ESC, qui donne la primauté de la finalité sociale sur ses activités économiques. Aucune de ces approches n'a vu en ceci la composante centrale de leur positionnement stratégique.

Cet aspect constitue l'élément de base d'une quatrième approche du positionnement stratégique, qui est « l'approche de la perspective », originellement proposée par Malo (2001b)[2] pour les coopératives et les associations d'économie sociale (ou « entreprises collectives d'usagers », selon les termes de l'auteure). Cette approche énonce une articulation stratégique entre une perspective de transformation sociale, qui définit l'« identité » de l'organisation, et un positionnement économique concurrentiel, qui soutient la « viabilité » organisationnelle (Malo, 2001b). Plus qu'adopter une position dans un marché, l'organisation conçoit la stratégie comme une façon de concevoir le monde, en poursuivant des visées de transformation sociale (Vézina et Malo, 2014). L'approche de la perspective constitue ainsi un apport majeur pour la compréhension du positionnement stratégique pour les ESC, car elle permet de placer la finalité sociale comme l'élément prioritaire de leur positionnement. Dans ce sens, l'objectif principal du positionnement stratégique n'est pas celui d'exploiter des opportunités d'affaires et développer une position pour le faire, mais plutôt de réaliser la finalité sociale de l'organisation. Le positionnement concurrentiel et l'obtention de ressources, qui amènent par conséquent à la viabilité et parfois à la rentabilité de l'organisation, constituent des moyens pour l'achèvement de la finalité sociale.

On observe ainsi, avec l'approche de la perspective, un changement majeur dans l'orientation de la théorie du positionnement, qui dépasse le positionnement concurrentiel et introduit une

[2] Et ensuite exploré en profondeur dans des travaux subséquents (Malo et Vézina, 2003, 2004a, 2004b ; Vézina et Malo, 2014 ; Vézina, Rousselière et Malo, 2014).

perspective de transformation sociale comme l'élément qui inspire et oriente les efforts de positionnement d'une organisation. Ce courant présente toutefois deux limites importantes. En premier lieu, l'on identifie encore, dans cette approche, une tendance à la séparation entre la perspective de la transformation sociale et le positionnement concurrentiel. L'identité, et donc la finalité sociale, constitue l'aspect crucial de leur perspective de transformation sociale, mais qui doit être « combiné », ou « articulé », avec le positionnement économique porteur de viabilité (Malo, 2001b). La combinaison ou l'articulation ne présume pas que la perspective de la finalité sociale peut constituer le concept central de positionnement, c'est-à-dire qu'elle soit considérée comme une « finalité en soi » pour le positionnement, la raison ultime de se positionner. Une telle séparation risque de limiter la compréhension de la finalité sociale comme une source d'avantage concurrentiel et/ou de légitimité, sans l'intégrer directement au concept central de positionnement.

Deuxièmement, la prise en compte de la perspective de transformation sociale constitue une pensée originale dans la théorie du positionnement, mais qui ne peut pas être expliquée par une logique concurrentielle et technique typique des approches précédentes. Elle est davantage comprise par un cadre théorique basé sur des aspects institutionnels. Bien que l'approche de la perspective n'approfondisse pas cette théorie en particulier, sa contribution à la théorie du positionnement est majeure, surtout en ce qui concerne le champ des entreprises sociales et collectives. La prise en compte des facteurs institutionnels du positionnement stratégique constitue, par contre, l'aspect central de la cinquième approche de la théorie du positionnement, qui est l'approche de l'équilibre stratégique.

Les quatre premières approches se basent sur le courant le plus traditionnel de la théorie du positionnement, selon lequel la position stratégique est définie par la différenciation, c'est-à-dire par l'intention d'être différent des concurrents. L'approche de l'équilibre stratégique, originellement développée par Deephouse (1999), énonce que la différenciation n'est pas la seule façon de positionner une organisation dans son domaine d'activité, car cette dernière est aussi soumise à des pressions de conformité. Ces pressions peuvent provenir de normes et d'exigences provenant, par exemple, des parties prenantes détentrices de ressources, des autorités publiques, des associations professionnelles ou de la société en général.

En se conformant, les organisations obtiennent de la légitimité (Barman, 2002 ; Deephouse, 1999 ; Meyer et Rowan, 1977), une condition cruciale pour survivre dans leur environnement, mais elles deviennent du coup aussi plus similaires aux autres organisations qui se soumettent aux mêmes pressions. Ce qui les conduit à vouloir se différencier. Cette théorie énonce ainsi que le positionnement est un processus d'équilibre entre la différenciation et la conformité, ce qui mène les organisations à vivre une tension entre « être différentes » et « être similaires » aux autres organisations dans leur domaine d'activité. Les organisations doivent ainsi chercher une position stratégique qui leur permet d'être « aussi différenciées que légitimement possible » (Deephouse, 1999).

Le corpus théorique et empirique qui soutient cette approche montre qu'un tel équilibre se produit par l'adoption concomitante, séquentielle ou alternée d'actions stratégiques qui sont soit centrées sur la conformité (« être légitime » et donc « être similaire » aux concurrents) ou soit centrées sur la différenciation (« être différent » des concurrents) (Park, 2007 ; Semadeni, 2006 ; van Halderen, van Riel et Brown, 2011). Par conséquent, bien que ces études soient capables d'identifier que l'équilibre entre différenciation et conformité existe, elles tendent à séparer ces deux catégories de réponses stratégiques. Une telle approche risque de restreindre la conception de l'équilibre stratégique comme simple assemblage de réponses stratégiques distinctes (de conformité et de différenciation), ignorant ainsi la capacité d'articulation de ces réponses stratégiques. En plus, ils reviennent sur une logique marchande, sans prendre en compte les particularités spéficifiques des entreprises sociales et collectives, telle la primauté de la finalité sociale sur l'activité économique.

Malgré ces diverses contributions à la théorie du positionnement, la recherche sur le positionnement stratégique des ESC demeure encore très marginalisée dans la littérature. Cela s'explique par trois lacunes majeures qui affectent la compréhension du positionnement stratégique de ces organisations: (a) le morcèlement des études, qui se concentrent soit sur les organisations qui évoluent dans la sphère marchande ou soit sur celles dont l'environnement est non marchand; (b) le découplage entre la finalité sociale et l'objectif central du positionnement de l'entreprise; et (c) la non considération de la capacité des stratégies d'articuler entre elles des orientations de différenciation et de conformité. Cet ensemble

d'analyses a culminé dans l'élaboration de plusieurs questionnements sur le positionnement stratégique au sein des ESC. Cette thèse vise ainsi à répondre aux question et sous-questions de recherche suivantes :

- Comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale ?
    - En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ?
    - Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ?
    - Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ?
    - Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ?

Dans l'objectif d'explorer cette thématique et de répondre à ces questions, cette thèse est organisée en sept chapitres, divisés en trois parties. La partie I présente les aspects conceptuels, théoriques et empiriques de la problématique de cette recherche, et est divisé en deux chapitres. D'abord, le premier chapitre fournit des éléments de définition et de délimitation du champ des entreprises sociales et collectives, explorant les courants du tiers secteur, de l'approche *nonprofit*, de l'économie sociale et solidaire ainsi que des entreprises sociales. La partie finale de ce chapitre présente les origines des ESC ainsi que leurs rapports avec les sphères économiques et les particularités des ESC au Québec. Le deuxième chapitre est consacré au champ de la stratégie et du positionnement stratégique, examinant leurs principaux courants théoriques et les apports à l'exploration de cette thématique aux ESC. Cette section se termine avec une exploration des enjeux du positionnement stratégique dans ces organisations.

La partie II comprend la problématique, le cadre conceptuel e le cadre méthodologique de cette recherche, et est divisée en deux chapitres. Le troisième chapitre de cette thèse décrit, premièrement, la problématique, les questions et les sous-questions de recherche qui

caractérisent cette thèse. Ensuite, le cadre conceptuel est présenté, inspiré par les apports de la théorie institutionnelle et de l'approche de l'économie sociale et solidaire. Le quatrième chapitre est consacré à la description de la méthodologie de la recherche et est composé de trois sections. Dans la première section, la proposition de la recherche est décrite, ce qui comprend le but de la recherche, son public cible et les conditions dans lesquelles elle a été réalisée. Ensuite, dans la deuxième section, les procédures adoptées pour réaliser la recension des écrits sur la stratégie et le positionnement stratégique sont finement détaillées. Finalement, la troisième section est consacrée à présenter la recherche empirique réalisée auprès de six ESC québécoises. Cette section débute avec deux parties sur le positionnement épistémologique et la stratégie de recherche. Ensuite, les deux parties suivantes décrivent les unités d'observation et d'analyse ainsi que le terrain de recherche et l'échantillonnage. Par la suite, les sources et la méthode de collecte de données ainsi que la stratégie d'analyse des données sont détaillées. Et finalement, les deux dernières parties traitent des qualités, des limites et des considérations éthiques de la recherche.

Finalement, la partie III est dédiée à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche empirique, et est composé par trois chapitres. Le cinquième chapitre de la thèse est constitué par deux sections qui décrivent le secteur ainsi que la finalité, les destinataires, le cheminement stratégique et les activités de chacune des trois entreprises d'insertion (EI) et des trois entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD) étudiées. Ensuite, le sixième chapitre présente les résultats de la recherche empirique, étant composé par trois sections. La première section décrit les éléments pris en compte pour faire un choix stratégique, c'est-à-dire, les points de référence (Fiegenbaum, Hart et Schendel, 1996) du terrain d'action (Mertens, 2010a) de ces organisations, détaillant les publics cibles et les organisations d'intérêt. La deuxième section explore ensuite l'éventail de stratégies adoptées par les ESC analysées, plus particulièrement celles liées à la polyvalence et à la diversification ainsi qu'au continuum entre différenciation et conformité. Finalement, la troième section examine les piliers du positionnement stratégique dans ces organisations, explorant leurs interrelations et leur articulation au sein des ESC.

Le septième et dernier chapitre vise à présenter les contributions des résultats de cette recherche au domaine des entreprises sociales et collectives - et de manière plus large à celui de l'économie sociale et solidaire -, et au domaine du positionnement stratégique. Ce chapitre est divisé en quatre sections. La première section explore le changement de perspective dans l'étude de la stratégie apportée par la mobilisation d'une approche d'économie solidaire et plurielle, qui souligne l'articulation des principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. La deuxième section se concentre sur les répercussions théoriques de considérer la solidarité comme l'élément central d'une approche pour le positionnement stratégique. La troisième section explore les implications de la complémentarité comme stratégie de positionnement favorisant l'articulation entre différenciation et conformité. Et la quatrième section discute l'apport d'un modèle à trois piliers pour la théorie du positionnement, pour les écrits sur la gestion des entreprises sociales et collectives, et également pour l'application de la théorie institutionnelle à l'économie sociale et solidaire.

Dans la conclusion, nous revenons sur les implications théoriques et empiriques de cette thèse, qui font ressortir les contributions essentielles à la théorie et à la pratique dans le champ de la stratégie des entreprises sociales et collectives. Nous soulignons également les limites de la recherche réalisée, ainsi que les pistes pour la recherche future dans le domaine de la stratégie et du positionnement stratégique dans l'économie sociale.

# PARTIE I

# LES ENTREPRISES SOCIALES ET COLLECTIVES ET LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Cette première partie présente le référentiel théorique qui soutient cette thèse. Les deux chapitres qui composent cette partie concernent la revue de la littérature, qui se réfère respectivement aux entreprises sociales et collectives (ESC), aux concepts de stratégie et de positionnement stratégique ainsi qu'au positionnement stratégique des ESC. Dans la deuxième partie, le chapitre 3 présente les cadres théorique et conceptuel élaborés afin d'orienter la recherche empirique. La figure 1.1 illustre brièvement le contenu de ces chapitres.

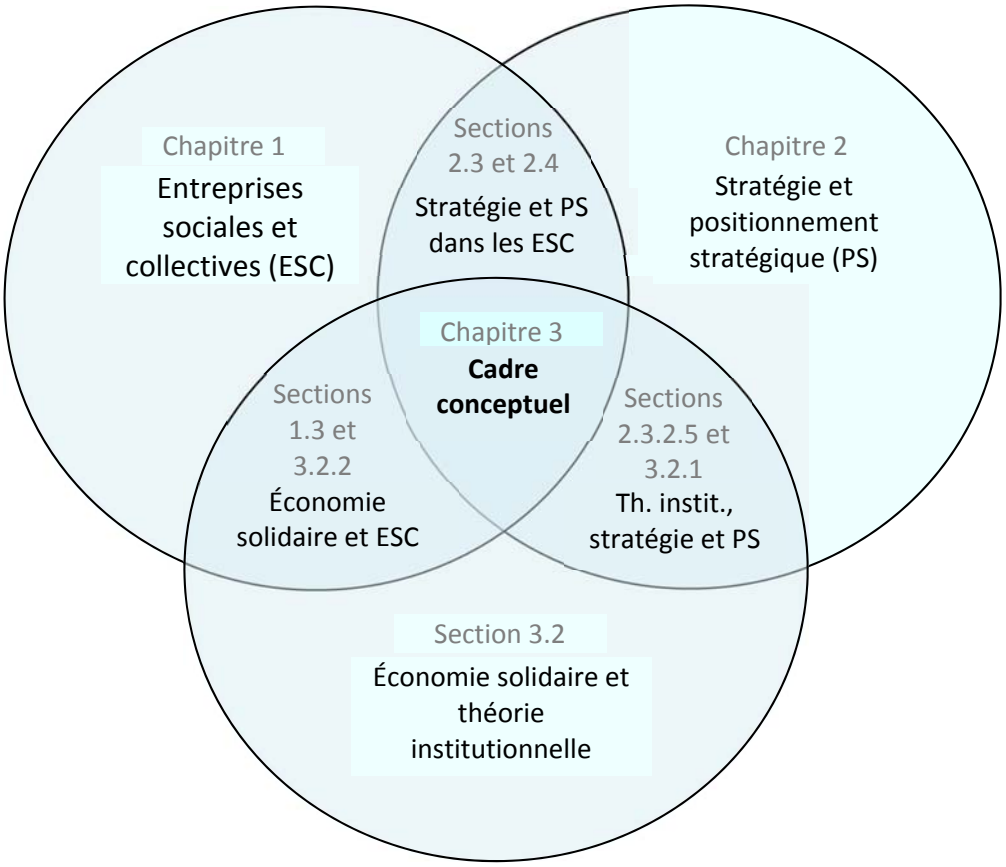



Figure 1.1 Le schéma du premier chapitre sur les ESC et le positionnement stratégique
Source : l'auteur

# CHAPITRE 1

# LES ENTREPRISES SOCIALES ET COLLECTIVES (ESC)

Un peu partout dans le monde, il existe plusieurs types d'organisations socio-économiques bien distinctes des entreprises capitalistes et des organismes publics (Defourny, 2004a, p. 1 ; Laville, s.d., p. 1). Ces organisations opèrent sous une grande variété de structures juridiques et présentent souvent de nouvelles réponses aux transformations causées par les crises économiques, aux difficultés de l'État et aux besoins et aspirations sociales et économiques des collectivités (Bouchard, 2010, p. 11 ; Defourny, 2004a, p. 1). Diverses définitions ont été développées afin de se référer à ces organisations ainsi que pour identifier et décrire quelles sont leurs particularités.

## 1.1 Le tiers secteur

Une de ces définitions les plus répandues, et aussi la plus englobante, concerne le terme « troisième secteur » ou « tiers secteur » (Defourny, 2004a ; Defourny et Mertens, 1999 ; Defourny et Pestoff, 2008 ; Draperi, 2007 ; Evers, 1995, 2000 ; Evers et Laville, 2004 ; Laville, s.d. ; Laville *et al.*, 1999 ; Mertens, 1999). Le terme « tiers secteur » a été forgé en langue française par Jacques Delors à la fin des années 1970, à partir de l'expression « tiers monde », utilisée par Alfred Sauvy en 1952, pour désigner les pays ni capitalistes, ni communistes et qui ne désiraient pas s'aligner sur l'un ou l'autre de ces discours dominants (Draperi, 2007 ; Mertens, 1999). Cet auteur, dans un article publié avec Jocelyne Gaudin en 1979, précise les contours du tiers secteur, lequel « doit coexister positivement avec les deux autres secteurs de la vie économique et sociale : celui de l'économie du marché […] et celui des administrations publiques » (Draperi, 2007, p. 10). Dans cette même perspective, Salamon (2010, p. 168) explique que, pour la plus grande partie de notre histoire récente, le discours politique et social a été dominé par un « modèle à deux secteurs », constitué de deux sphères : le marché et l'État,

ou l'entreprise classique (*business*) et le gouvernement. L'auteur souligne ainsi l'existence d'une autre sphère, composée d'un ensemble d'institutions sociales[3] qui occupent un espace entre le marché et l'État, et qui peut être dénommée de diverses façons, parmi lesquelles « société civile » et « tiers secteur ».

En partant de ce modèle, d'autres auteurs ont développé une autre perspective, en raffinant l'analyse de ce qui caractérise le tiers secteur. Ces auteurs expliquent le tiers secteur comme une partie prenante d'un « système mixte de bien-être » (*mixed welfare system*), occupant un espace intermédiaire entre trois sphères : marchande (les entreprises privées classiques), publique (l'État) et domestique informelle privée (Evers, 1995, p. 159 ; Evers et Laville, 2004, p. 15). Cette dernière sphère est constitué des ménages[4], des familles et des organisations de la société civile provenant de la vie en communauté (Evers et Laville, 2004, p. 14-15). Parmi ces dernières, on peut notamment nommer : les églises, les associations ouvrières (Evers, 2000), les associations locales[5] (Reed et Howe, 1999, p. 31) et les partis politiques. La sphère domestique a une forte influence sur le tiers secteur et les organisations qui le composent, comme l'explique Evers (2000, p. 570), « [à] l'origine de nombreuses associations volontaires, on trouve des églises, et à l'origine de nombreuses coopératives, des partis et des organisations ouvrières ». Le tiers secteur est ainsi inséré dans un système tripolaire[6], ayant l'État, le marché

[3] Parmi ces institutions sociales, Salamon (2010, p. 168) donne les exemples suivants : « les hôpitaux, les universités, les clubs sociaux, les organisations professionnelles, les garderies, les organismes communautaires, les cliniques de santé, les groupes environnementaux, les agences de conseil aux familles, les groupes d'entraide, les congrégations religieuses, les clubs sportifs, les centres de formation professionnelle, les organisations de défense des droits, les associations communautaires, les cousines populaires, les refuges pour sans-abri »,etc.

[4] Reed et Howe (1999, p. 26) fournissent la définition suivante du terme « ménage » : « une sphère d'interaction sociale entre l'économie et l'État, qui est composée avant tout de la sphère d'intimité (particulièrement la famille), de la sphère des associations (particulièrement les associations bénévoles), des mouvements sociaux et des formes de communication publique ».

[5] « David Horton Smith […] décrit les « associations locales » comme celles qui, en général, dépendent peu ou pas d'un personnel rémunéré, ne sont pas constituées en société et ne sont pas des organismes de bienfaisance enregistrés; comportent des structures informelles, sont axées sur leurs membres et reposent sur ces derniers, sont faciles à constituer et à dissoudre, ont peu de revenus et d'actifs, ont une base locale et sont axées sur la solidarité et des incitatifs particuliers. » (Reed et Howe, 1999, p. 31)

[6] Certains auteurs élargissent cette analyse et considèrent que le tiers secteur constitue plutôt un « quatrième secteur » de l'économie, comme Van Til (2009, p. 1071), qui affirme que le tiers secteur peut être compris comme un des quatre grands secteurs institutionnels qui caractérisent la société moderne, au côté des secteurs capitaliste, public et informel. Une telle approche est plutôt minoritaire dans la littérature et ne serait pas considérée ici.

et le secteur domestique informel comme « les pierres d'angle d'un champ de tensions triangulaire » (Evers, 2000, p. 570). Une telle perspective met en évidence non seulement l'aspect socio-économique du tiers secteur, mais également son aspect sociopolitique (Evers et Laville, 2004, p. 15). Ces deux aspects mettent en relief le caractère pluriel des principes et ressources économiques (Laville *et al.*, 1999 ; Roustang *et al.*, 1997) ainsi que les frontières floues entre le tiers secteurs et les trois autres sphères (Defourny et Pestoff, 2008 ; Pestoff, 1998).

Parallèlement au concept de tiers secteur, qu'il soit compris comme une sphère occupant un espace entre le marché et l'État ou comme un espace intermédiaire entre le marché, l'État et la sphère domestique privée informelle, deux courants théoriques majeurs se référant aux organisations du tiers secteur ont été développés internationalement : l'approche des organisations à but non lucratif (*nonprofit organizations* - NPO) et celle de l'économie sociale et solidaire (ÉSS). Ces deux courants émanent de traditions différentes et portent leur analyse sur des dimensions distinctes (Chaves et Monzón, 2007 ; Defourny, 2004a ; Defourny et Mertens, 1999 ; Evers et Laville, 2004 ; Laville *et al.*, 1999).

### 1.2 L'approche nonprofit (NPO)

Le premier courant que nous allons aborder, d'origine anglo-saxonne (Chaves et Monzón, 2007, p. 12), est l'approche du « *nonprofit sector* » (NPO) (Defourny et Mertens, 1999, p. 2). Une grande partie de la recherche et de la littérature sur cette approche a été développée surtout aux États-Unis, en particulier dans le cadre de certains programmes de recherche de l'Université de Yale à partir des années 1970, et internationalisée par les travaux de l'Université Johns Hopkins à partir des années 1990 (Defourny, 1994-1995, p. 83 ; Laville *et al.*, 1999, p. 2). Ce courant désigne les organisations en mettant l'accent sur le critère de la contrainte de non-distribution (Evers et Laville, 2004, p. 13 ; Laville *et al.*, 1999, p. 4). Celui-ci détermine que les organisations « ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices ou surplus aux personnes qui les contrôlent (membres, directeurs, administrateurs, etc.) » (Defourny, 1994-1995, p. 92). Ce

courant a ainsi comme prototype les organisations à but non lucratif (ONBL)[7] et explique l'origine et le comportement de ces organisations par un ensemble de théories économiques du choix rationnel centrées sur le côté de la demande (Ben-Ner, 1986 ; Hansmann, 1980 ; Weisbrod, 1988), sur celui de l'offre (James, 1987 ; James et Rose-Ackerman, 1986) ou sur les deux (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991). Ces théories sont souvent désignées comme celles du « choix institutionnel » (Enjolras, 2001, p. 24 ; Evers, 2000, p. 569 ; Laville, s.d., p. 1), car elles rendent compte « des raisons du recours au marché, à l'État ou au secteur non lucratif » (Laville, s.d., p. 1), en fonction des failles et des défaillances de chacun de ceux-ci[8].

### 1.3 L'économie sociale et solidaire (ÉSS)

Le deuxième courant, d'origine européenne (Defourny, 2004a, p. 3 ; Defourny et Mertens, 1999, p. 2) et largement diffusé en Amérique latine et au Québec, est composé des notions complémentaires d'économie sociale et d'économie solidaire. Inscrites dans une logique privée et collective d'autoproduction socio-économique (Draperi, 2010, p. 32), les organisations d'économie sociale et solidaire se distinguent surtout par leur caractère « a-capitaliste », c'est-à-dire de non-lucrativité ou lucrativité limitée (Parodi, 2005, p. 31) et démocratique (Demoustier, 2001, p. 68) ainsi que par la dimension politique dans laquelle elles s'insèrent (Chanial et Laville, 2002, p. 16). Ce courant se base ainsi sur une perspective socio-historique des organisations, qui « tentent de concilier l'efficacité économique, la démocratie et la solidarité » (Demoustier, 2001, p. 12) en contribuant à la « démocratisation de l'économie et de la société » (Laville, 2003, p. 247).

---

[7] Bien que les organisations à but non lucratif (OBNL) constituent les prototypes de l'approche NPO, d'autres formes d'organisations qui respectent la contrainte de non distribution des excédents peuvent être également comprises dans cette approche, comme certaines coopératives et mutuelles, selon l'explique Salamon (2010, p. 180).

[8] Ces théories sont détaillées plus loin dans le texte, dans la section 1.5 sur l'origine des ESC.

L'économie sociale constitue une approche historiquement formée entre le XVIII[e] et le XIX[e] siècles en Europe, à partir de mouvements coopératifs, de sociétés mutuelles et d'associations[9] populaires fondés sur la solidarité et le « *self-help* » (Chaves et Monzón, 2007 ; Gueslin, 1998). En réponse aux changements des conditions de vie créés par le développement industriel et capitaliste à partir du XVIII[e] siècle, diverses initiatives coopératives, mutualistes et associatives ont été développées par des groupes sociaux qui sont devenus vulnérables et marginaux vis-à-vis de la logique économique de l'époque (Chaves et Monzón, 2007 ; MacPherson, 2008). L'économie sociale constitue ainsi une forme de « repenser l'économique » et de « poser la question de la finalité des activités économiques et de leur rapport au social » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 60). Plus récemment, l'économie sociale s'adresse à « la crise structurelle du fordisme, c'est-à-dire […] la crise des formes institutionnelles les plus essentielles du régime d'accumulation existant, crise débouchant par la suite sur celle de la société salariale et du modèle de développement dans son ensemble » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 60). Il s'agit d'une approche « centrée sur les organisations » (Laville, s.d., p. 3), qui ont la coopérative comme prototype, et qui sont distinctes du secteur public et du secteur privé à finalité lucrative.

Au niveau conceptuel, deux définitions complémentaires sont traditionnellement utilisées pour décrire les particularités de l'économie sociale (Laville, s.d., p. 3-4). En premier, la définition juridico-institutionnelle détermine les composantes fondamentales de l'économie sociale, en identifiant les organisations qui, traditionnellement, en font partie par leur statut juridique (Defourny, 2004a ; Defourny et Mertens, 1999 ; Desroche, 1983), à savoir les coopératives, les mutuelles et les associations (Defourny et Mertens, 1999, p. 2), ainsi que les fondations, dans certains contextes (Chaves et Monzón, 2007, p. 2 ; Defourny, 2004a, p. 3 ; Defourny et Mertens, 1999, p. 2 ; Monzón, 2006, p. 11). Bien que l'adoption de l'une de ces formes juridiques soit un indice important, cela « ne garantit pas en soi l'appartenance d'une organisation à l'économie sociale » (Defourny et Develtere, 1999, p. 38). Une définition normative complémentaire énonce ainsi les traits communs partagés par les organisations

[9] Les associations et les OBNL se réfèrent, globalement, au même ensemble d'organisations, mais dans le courant NPO elles sont prises sous l'angle de la contrainte de non distribution, alors que dans le courant de l'ÉSS, elles sont perçues sous l'angle de la liberté d'association (Defourny, 1994-1995).

d'économie sociale (Defourny, 2004a ; Defourny et Mertens, 1999) et qui peuvent consister en un ensemble de valeurs fondatrices (Draperi, 2007, p. 17) et de principes (Defourny et Develtere, 1999, p. 38). Parmi ces valeurs fondatrices, se trouvent la liberté, l'égalité, la solidarité, l'indépendance, l'autonomie et la responsabilité (Draperi, 2007, p. 17). Ces principes sont : « [la] finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; [l']autonomie de gestion ; [le] processus de décision démocratique ; [la] primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (Defourny et Develtere, 1999, p. 38) ainsi que la production organisée de biens et de services puisque ce sont des entreprises (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, p. 36).

Il existe également une troisième définition décrivant les particularités de l'économie sociale, qui est composée d'un système de règles de fonctionnement. Cette définition est fondée sur les travaux de Claude Vienney sur la socio-économie des organisations coopératives (Vienney, 1980b, 1994) et établit que celles-ci se caractérisent par la « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise liés par des rapports d'activité et d'association » (Vienney, 1994, p. 88). L'auteur explique que la cohérence de cette combinaison est maintenue par un système de quatre règles structurelles, respectivement : l'égalité des sociétaires dans une prise de décision démocratique, l'existence d'un lien de réciprocité entre l'activité des individus et l'activité de l'entreprise, la répartition des résultats au prorata des transactions et finalement, l'appropriation collective des résultats réinvestis (Vienney, 1980a, 1980b, 1994).

Vienney (1994) souligne que, historiquement, les organisations d'économie sociale sont constituées d'un ensemble d'acteurs relativement dominés[10], qui se regroupent pour réaliser des activités nécessaires, mais délaissées par le marché ou l'État. Ces acteurs ont ainsi la possibilité de réaliser des projets d'entreprises qu'ils n'auraient pu réaliser individuellement (Vienney, 1994). La création des organisations associatives, mutualistes et coopératives répond ainsi à un besoin insatisfait, soit parce que l'État ne peut pas le satisfaire, soit « en raison de l'absence de rentabilité perçue par l'entrepreneur capitaliste, ou mal satisfait par celui-ci » (Malo et Vézina, 2003, p. 5). En plein essor jusqu'au premier tiers du XX$^{e}$ siècle, le terme

[10] Au sens où ils ne sont pas dominants ni entièrement dominés.

« économie sociale » a pratiquement disparu pendant les années 1945 et 1975, en raison de la prédominance du système économique privé capitaliste et du modèle keynésien de l'État-providence (Chaves et Monzón, 2007). Cependant, avec la crise du modèle keynésien et du système économique dans les années soixante-dix, l'économie sociale a ressurgi en Europe, spécifiquement en France, grâce à l'initiative conjointe de fédérations, de groupements représentatifs et de chercheurs supportant les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs[11] (Chaves et Monzón, 2007 ; Draperi, 2007 ; Laville, Lévesque et Mendell, 2006). L'économiste français Claude Vienney et surtout le sociologue français Henri Desroche, dont les travaux visaient à théoriser les caractéristiques communes des coopératives, des associations et des mutuelles, ont été deux des principaux auteurs qui ont contribué à la résurgence du terme « économie sociale » (Laville, Lévesque et Mendell, 2006). Cette résurgence doit toutefois être perçue comme un *renouvèlement* plutôt qu'une réapparition. À la différence de l'*ancienne* économie sociale, qui se référait plutôt aux groupements associatifs, coopératifs et mutuels marchands, spécialisés et centrés sur les intérêts de leurs membres, la *nouvelle* économie sociale prend aussi en considération les nouvelles formes de coopératives et d'associations « essentiellement tournées vers des tiers » (Draperi, 2007, p. 16) et dont les revenus ne sont pas exclusivement marchands (Defourny et Pestoff, 2008 ; Draperi, 2007).

Les conceptions classiques d'économie sociale (Fauquet, 1965 ; Vienney, 1980b, 1994), essentiellement orientées vers leurs membres (Draperi, 2007, p. 16), ont donc été revisitées par une nouvelle perspective. Selon celle-ci, il existe des organisations qui, même en exerçant une activité économique, rendent des services à des tiers, c'est-à-dire s'adressent à des groupes d'individus qui ne sont pas les membres de l'organisation[12] (Draperi, 2007). En analysant la nature des individus qui composent la catégorie des bénéficiaires (ceux qui bénéficient de

[11] Nous pouvons citer, à titre d'exemple : le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA, présentement le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale – CEGES), le Comité Économique et Social Européen (CESE), le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWÉS), et la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations *(*CEP-*C*MAF, présentement le Social Economy Europe - SEE).

[12] Dans ce sens, la *nouvelle* économie sociale se rapproche, en respectant les particularités de chaque courant, de l'approche NPO.

l'activité de l'organisation) et celle des acteurs dominants (ceux qui détiennent le contrôle du pouvoir de décision sur l'organisation), Gui (1991) propose une classification qui permet de comprendre cette hétérogénéité. Quand les individus qui composent ces deux catégories coïncident, les bénéficiaires détiennent l'ultime pouvoir de décision, il s'agit alors des organisations « d'intérêt mutuel » (Gui, 1991, p. 556), comme les mutuelles d'assurance, les coopératives de producteurs et les associations ouvrières. Au contraire, lorsque les individus de la catégorie des bénéficiaires diffèrent de ceux de la catégorie des acteurs dominants, l'organisation est considérée comme étant « d'intérêt général »[13] (Gui, 1991, p. 556), à l'exemple des associations de service social ou à vocation humanitaire et des coopératives sociales et de solidarité. Ces initiatives orientées vers des tiers interviennent donc non seulement dans le secteur marchand, mais se trouvent également dans des situations très variables à l'égard du marché, des pouvoirs publics et de la société civile, agissant dans des secteurs divers comme ceux des services sociaux, culturels, sportifs, etc. (Draperi, 2007). Draperi (2007) souligne également que la combinaison des deux phases, l'économie sociale « historique » et la « nouvelle » économie sociale, permet de considérer le champ de l'économie sociale dans un contexte plus varié et diversifié. Ce renouvèlement de l'économie sociale a favorisé la considération d'une portion plus large d'associations et d'autres types d'organisations orientées vers des tiers, et a donné naissance à la notion d'*économie solidaire*.

L'origine du courant de l'économie solidaire date du début des années 1990, quand toute une nouvelle génération de chercheurs[14] a contesté, d'une part, la limitation aux organisations coopératives comme l'archétype de l'économie sociale au détriment d'autres initiatives (à savoir, les associations), et, d'autre part, la limitation à l'économie marchande au détriment de

[13] Originellement, Gui (1991, p. 556) utilise l'expression « *public benefit* ». Cependant, pour éviter la confusion avec le secteur public et suivant la suggestion proposée par Mertens (1999, p. 505), nous utilisons l'expression « intérêt général » : « *[…] Gui employs the term 'public benefit organisation'. In economic or political terms, the word 'public' in French indicates that which belongs to the state or to a civil service employee. In this light, we prefer the translation general interest organisation, so as not to exclude actions performed in the general interest by other agents».* Defourny (1994-1995) utilise également les mêmes expressions « intérêt général » et « intérêt mutuel » pour traduire, en français, les catégories originellement présentées par Gui.

[14] Entre les auteurs de cette nouvelle génération se situent Evers (1995 ; 2004), Laville (1992, 1994, 1995), Laville, Lévesque et Mendell (2006), Lévesque et Mendell (1999), Lévesque, Malo et Girard (1999) et Pestoff (1998), entre autres.

la redistribution et de la réciprocité (Laville, Lévesque et Mendell, 2006, p. 24 ; Lévesque et Mendell, 1999, p. 9). Lévesque, Bourque et Forges (2001, p. 74-75) soulignent que « l'économie solidaire constitue non seulement une nouvelle génération d'économie sociale, mais également une approche théorique différente de celle proposée par l'économiste Claude Vienney (1994) pour rendre compte de ces incitatives et entreprises », en raison de « l'insuffisance d'une approche par les règles ». En se définissant par un ensemble d'organisations, explique Laville (s.d., p. 5), l'économie sociale « laisse ouverte la question plus large de son inscription dans l'économie et dans la démocratie contemporaines ». La théorie de l'économie sociale, continuent les auteurs, « sous-estime l'importance de la réciprocité dans l'émergence des initiatives relevant de l'économie sociale » et relevant trop exclusivement du paradigme de l'intérêt, occulte la dimension intersubjective de l'action organisée (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 75). La solution « serait [ainsi] à chercher dans une réarticulation État-Marché-Société civile (Eme *et al.*, 1996), ce qui suppose une réévaluation du politique (Perret, 1995) » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 64). Cette perspective permet ainsi de considérer le rôle de l'économie solidaire tant dans l'économie que dans les rapports avec la sphère politique (Laville, s.d. ; Laville, Lévesque et Mendell, 2006).

L'économie solidaire se base donc sur le système tripolaire qui caractérise la définition européenne du tiers secteur. Elle « se démarque ainsi de l'économie sociale et renoue avec une inspiration misant sur la pluralité des formes de l'activité économique plutôt que sur la seule transition vers une économie marchande » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 57). Si, dans l'économie sociale, ce sont les règles de fonctionnement qui garantissent la stabilité et le caractère associatif des organisations, dans l'économie solidaire, c'est l'articulation des principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité qui protègent les initiatives contre les menaces de standardisation, de banalisation et de marginalisation (Laville, Lévesque et Mendell, 2006). Cette hybridation permet donc de penser la notion d'une économie plurielle, en opposition au principe d'unicité du marché (Laville, 1994). Dans ce contexte, les activités économiques surgissent aussi de la réciprocité (engagement volontaire) et de la reconnaissance de ces activités (produits ou services) par les diverses parties prenantes impliquées, tout en développant de nouvelles façons de vivre ensemble et de renforcer la cohésion sociale et la démocratie représentative, participative et délibérative (Laville,

Lévesque et Mendell, 2006). L'économie solidaire, ainsi que l'économie sociale, a une propension à « redéfinir les dimensions intentionnelles du modèle de développement » (Bouchard, 2011, p. 9). Elle constitue donc une matrice d'innovation, en rendant possible à certains acteurs d'accéder au pouvoir d'entrepreneur, de mettre en œuvre des activités nécessaires mais délaissées par le marché ou l'État et de les organiser selon des règles de fonctionnement spécifiques. L'économie solidaire peut représenter des innovations ayant un effet élargi ou « générique » qui s'appliquent à de nombreux secteurs de manière transversale (Bouchard, 2011, p. 10), comme « la construction conjointe de l'offre et de la demande par les professionnels et les usagers » (Bouchard, 2011, p. 10 ; Lévesque, 2006, p. 8). On peut l'observer, par exemple, dans les secteurs québécois du logement communautaire, des garderies et des services d'aide domestique (Bouchard, 2011, p. 10). Laville, Lévesque et Mendell (2005, p. 33) soulignent ainsi que « l'économie solidaire participe à la constitution d'un « nouveau régime de gouvernance de l'intérêt général » où sont mobilisés de façon inédite l'État et ses agences, le marché à travers les entreprises et la société civile, à travers entre autres les associations volontaires ».

L'économie solidaire renoue avec l'économie sociale plus ancienne « une inspiration misant sur la pluralité des formes de l'activité économique plutôt que sur la seule transaction vers une économie marchande » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 57). Cette pluralité se traduit notamment par l'hybridation de ressources qui se trouvent au cœur de l'économie solidaire :

> Dans son projet de définir une alternative économique, l'économie sociale met en avant l'importance de l'autonomie des ressources garante de l'indépendance politique. Au contraire, l'économie solidaire revendique une hybridation des ressources d'origines marchande, étatique et de réciprocité (solidarité), selon la traduction du terme défini par Evers d'« Intermediate Area » (Evers et Laville, 2004). Par cette attention à l'hybridation des ressources, l'économie solidaire prend ainsi ses distances par rapport à l'économie sociale dans la façon dont elle considère l'État, le marché et la solidarité. (Draperi, 2013, p. 67)

L'approche de l'économie sociale se concentre sur l'organisation, et vise à expliquer l'existence et la diversité des formes de propriété des entreprises non capitalistes, tandis que la

théorie de l'économie solidaire « y ajoute une prise en compte de la pluralité des principes économiques qui vient compléter la diversité des formes de propriété » (Laville, 2014, p. 22). L'économie solidaire aborde ainsi la « dimension politique des fonctionnements internes et de l'action menée auprès des pouvoirs publics » et se base sur l'engagement effectif des entreprises non capitalistes « dans les pratiques internes comme les débats de société » (Laville, 2014, p. 22)[15].

Dans ce sens, l'expression « *économie sociale et solidaire* » est souvent utilisée pour souligner que l'économie solidaire représente la réémergence des principes de l'*ancienne* économie sociale (Moulaert et Ailenei, 2005), c'est-à-dire d'une nouvelle génération de l'économie sociale avec une pluralité de formes et de principes d'activité économique (Laville, 1992). L'*économie sociale et solidaire* se caractérise ainsi par une tentative de rééquilibrage (Azam, 2003) en contribuant au développement d'une sphère intermédiaire entre l'État, le marché et la société civile qui rééquilibre le déséquilibre produit par la régulation fordiste du marché, en faisant la promotion d'une économie plurielle (Enjolras, 2010 ; Pestoff, 1998).

Parallèlement à ces récents développements au sein de l'ÉSS, plusieurs initiatives plus entrepreneuriales adoptant des stratégies de génération de revenus autonomes ont graduellement émergé au sein des organisations à but non lucratif (OBNL) traditionnelles, prototypiques de l'approche classique des NPO. Des initiatives tournées vers l'intérêt général naissent aussi dans le secteur coopératif, ouvrant le champ théorique de la coopération. Nous adoptons ainsi le terme « **entreprise sociale et collective (ESC)** » pour nous référer au sous-ensemble de l'économie sociale et solidaire qui hybride les logiques typiques de ces organisations et pour lesquelles les grilles d'analyse doivent pouvoir trouver inspiration au-delà des deux courants classiques du NPO et de l'ÉSS. Les ESC que nous étudions constituent ainsi, selon nous, un prototype issu du croisement de nouvelles logiques, se situant à la convergence des récentes évolutions et des nouvelles initiatives dans ces deux courants. En adoptant le concept d'ESC, cette recherche se situe dans un champ empirique nouveau,

[15] Dans son texte, Laville (2014) décrit que l'économie néo-classique se concentre sur le status-quo des enterprises, étudiant les individus et le marché, et soulignant l'imaginaire libéral et l'individualisme contractualiste.

émergeant et encore en construction. En même temps, cette recherche se trouve au cœur de la convergence des plus récents travaux théoriques et empiriques qui traitent des initiatives entrepreneuriales collectives à distribution de surplus interdite ou limitée, et qui réalisent des activités économiques marchandes (commerciales) en fonction d'une finalité sociale.

Afin de continuer l'exploration des particularités des ESC, il est nécessaire d'explorer un quatrième concept, celui des « entreprises sociales », car il constitue une définition à laquelle ces développements les plus récents dans les courants du NPO et de l'ÉSS peuvent être associés (Defourny et Nyssens, 2006). De même que la notion d'ESC, le concept d'« entreprise sociale » ne se réfère pas à toutes les organisations concernées par ces deux écoles, et, d'autre part, elle ne vise pas non plus à se substituer aux conceptions existantes. Elle constitue plutôt « un éclairage susceptible d'enrichir les approches existantes et de mettre en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations du troisième secteur » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 18). La raison pour laquelle nous avons choisi d'utiliser la définition d'ESC au lieu d'uniquement « entreprise sociale » a été l'**utilisation incertaine** de ce dernier concept au Québec, où les termes « entreprise d'économie sociale » et « entreprise collective » sont les plus acceptés et employés par les académiques, législateurs et praticiens québécois[16].

La prochaine section se destine donc à explorer, sous l'angle théorique, les particularités des entreprises sociales.

[16] Ces particularités sont détaillées dans la sous-section 1.6.

## 1.4 Les entreprises sociales

L'origine du concept d'entreprise sociale est très récente et date du début des années 1990 (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 33). Graduellement, au cours des vingt dernières années, le terme « entreprise sociale » fut de plus en plus utilisé, principalement aux États-Unis et en Europe (Defourny et Nyssens, 2010b, p. 284), mais récemment sa diffusion s'étend aussi à d'autres continents comme l'Asie (Defourny et Nyssens, 2011, p. 18). En raison de cet important développement international du terme « entreprise sociale » dans des contextes distincts, différents concepts définissant ce terme ont été développés partout dans le monde. Malgré cette variation, on observe que les différentes définitions convergent vers une description commune: les entreprises sociales sont des entreprises qui réalisent des activités économiques marchandes orientées primordialement vers une finalité sociale (et/ou environnementale) au lieu de la maximisation des profits, comme l'explique Haugh (2007, p. 413) :

> *Although there is no universally agreed definition of a social enterprise, there appears to be a general consensus that it is a business with primarily social and/or environmental objectives, whose surpluses are principally reinvested for that purpose either in the business and/or a community rather than being driven by the need to maximize profits for shareholders and owners.*

En partant de cette compréhension commune, on constate que l'étude sur les entreprises sociales s'est développée, à partir des années 1990, dans deux grands contextes : nord-américain et européen (Defourny et Nyssens, 2010a). Le courant né aux États-Unis se caractérise par une pluralité très diversifiée de concepts qui ont été utilisés pour se référer aux organisations et initiatives partageant les caractéristiques décrites précédemment, à savoir : *« 'non-profit venture', 'non-profit entrepreneurship', 'social-purpose endeavour', 'social innovation', 'social-purpose business', 'community wealth enterprise', 'public entrepreneurship', 'social enterprise', etc.*» (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 40). Certains de ces concepts se réfèrent à la croissante tendance de commercialisation au sein du secteur *nonprofit*, alors que d'autres se concentrent sur les initiatives d'entrepreneuriat social, qu'elles soient à but lucratif ou non, expliquent Defourny et Nyssens (2010a, p. 40). Le courant

américain se décline ainsi en deux conceptions d'entreprise sociale, comme les ont identifiées Dees et Anderson (2006), à l'occasion de leur étude concernant l'entrepreneuriat social dans le contexte américain : l'école de l'innovation sociale et l'école des entreprises sociales, ou des « ressources marchandes » (*earned income*) (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19).

L'école de l'innovation sociale est centrée sur les entrepreneurs et leur rôle dans l'établissement de nouvelles et meilleures formes d'aborder les problèmes sociaux ou de satisfaire des besoins sociaux (Dees et Anderson, 2006, p. 44). Elle est ainsi basée sur les concepts (a) d'innovation sociale, (b) d'entrepreneuriat, qui se réfère typiquement à un processus ou à un comportement entrepreneur et (c) d'entrepreneur, qui est centré sur le fondateur de l'incitative et sur ses caractéristiques personnelles (Mair et Martí, 2006, p. 37). Dans le cas de la deuxième école, elle est centrée sur la notion d'entreprise sociale comme thématique émergente de la perspective de génération de revenus marchands (*earned-income*) en fonction d'une mission sociale (Dees et Anderson, 2006, p.41). Dans une première génération, elle se réfère principalement à la commercialisation[17] au sein des OBNL qui l'adoptent afin de financer leur mission sociale (Dees, 1998 ; Defourny et Nyssens, 2011). Cette école ouvre, dans une deuxième génération, le concept d'entreprise sociale à « un vaste éventail d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19), à l'exemple des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (Cornelius *et al.*, 2008) et du *social business* (Yunus, 2003).

Toutefois, ces deux écoles se réfèrent exclusivement au contexte nord-américain de l'approche des entreprises sociales. Afin de comprendre l'enjeu plus ample du concept d'entreprise sociale, il est donc indispensable de détailler une troisième école de pensée, qui est l'école européenne des entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2010a). Au contraire de la perspective américaine, qui décrit l'activité économique uniquement comme une forme de

[17] La commercialisation est ici comprise comme « l'action de commercialiser », laquelle consiste à « mettre (quelque chose) sur le marché ». La commercialisation consiste donc dans la réalisation d'activités économiques marchandes, ou commerciales, productrices de biens ou services qui sont vendus dans le marché.

dégager des excédents afin de les appliquer à des fins sociales, la perspective européenne considère que les activités économiques sont utilisées pour rendre un service à leurs membres ou à la communauté, ayant un fort lien avec la finalité sociale de l'organisation (Mertens et Marée, 2010, p. 71).

Ces deux grands courants américain et européen des entreprises sociales se sont développés dans des trajectoires plus ou moins parallèles jusqu'au début des années 2000 (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 33), quand plusieurs institutions américaines et européennes de recherche et d'enseignement ont soutenu la réalisation de travaux scientifiques[18] explorant les rapports entre ces deux courants (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 33). Aujourd'hui, ces trois écoles se référant au concept d'entreprise sociale coexistent (Dees et Anderson, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2010a) et leurs particularités sont détaillées dans les trois prochaines sous-sections.

### 1.4.1 L'école de l'innovation sociale

Le concept de base de l'école de l'innovation sociale est la notion d'« entrepreneur »; elle a été décrite par Joseph Schumpeter (1934). Ce dernier souligne que les « *entrepreneurs perform their value creating function through innovations, the carrying out of "new combinations"* » (Dees et Anderson, 2006, p. 44). Selon cette école, les entrepreneurs sont des « *individuals who reform or revolutionize the patterns of producing social value, shifting resources into areas of higher yield for society* » (Dees et Anderson, 2006, p. 44).

Gregory Dees, un des principaux auteurs de l'approche de l'entrepreneuriat social, souligne que les entrepreneurs sociaux sont des entrepreneurs ayant une mission sociale (Dees, 2001, p. 2). Ils exploitent de nouvelles opportunités pour soutenir une mission de création de la valeur sociale, jouant un rôle d'agent de changement dans le secteur social et s'inscrivant dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage (Dees, 1998, p. 4). « C'est

[18] Defourny et Nyssens (2010a, p. 33) mentionnent spécialement les travaux de Kerlin (2006), Mair, Robinson et Hockerts (2006), Nicholls (2006) et Steyart et Hjorth (2006).

alors le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19). Dees (2001) fournit une définition d'entrepreneuriat social qui est composée de six éléments :

a) *Playing the role of change agents in the social sector* : les entrepreneurs sociaux promeuvent des changements radicaux dans le secteur social, visant à créer des améliorations systémiques et durables (Dees, 2001, p. 4).

b) *Adopting a mission to create and sustain social value* : la mission sociale est fondamentale aux entrepreneurs sociaux. Tandis que la génération de profit, de création de richesse et la satisfaction des demandes des clients peuvent faire partie du modèle de ces organisations, ces aspects constituent plutôt des moyens pour atteindre la finalité sociale de l'organisation plutôt que la finalité en elle-même (Dees, 2001, p. 4).

c) *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities :* les entrepreneurs sociaux ne sont pas uniquement guidés par la perception d'un besoin social, mais ils ont plutôt une vision de la manière de réussir à générer des améliorations. Ils sont déterminés et persévérants. L'élément central est la combinaison entre persévérance et la capacité de réaliser de changements au cours du projet (Dees, 2001, p. 4).

d) *Engaging in a process of continuous innovation, adaptation and learning :* les entrepreneurs sociaux sont innovateurs. L'innovation se produit par la création de nouveaux modèles et approches, mais encore par l'application d'une idée déjà existante dans un nouveau contexte ou une nouvelle situation. Elle peut se traduire, par exemple, par de nouveaux programmes ou de nouveaux moyens de combiner des ressources. Les entrepreneurs sociaux apprennent constamment et tendent à avoir une haute tolérance à l'incertitude et au risque d'insuccès (Dees, 2001, p. 4-5).

e) *Acting boldly without being limited by resources currently in hand :* les entrepreneurs sociaux utilisent efficacement des ressources rares, en explorant toutes les options de celles-ci, sans être limités par des normes ou traditions du secteur qu'ils explorent. Ils ont aussi la capacité de développer des partenariats et de collaborer avec des acteurs de l'environnement (Dees, 2001, p. 5).

f) *Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created* : les entrepreneurs sociaux, qui visent à créer de la valeur sociale, cherchent à comprendre les besoins et les valeurs des bénéficiaires et de leur communauté. Ils sont aussi capables de répondre aux demandes et aux intérêts des supporteurs qui contribuent en argent, temps ou expertise aux projets. Les entrepreneurs sociaux cherchent à équilibrer ainsi la création de véritables bénéfices pour leurs bénéficiaires et un rendement attractif (social ou financier) pour les investisseurs (Dees, 2001, p. 5).

Certains auteurs, à l'exemple de Haugh (2007, p. 412), expliquent l'entrepreneuriat social dans les OBNL par la croissance des activités de commercialisation dans ces organisations, ce qui donne lieu à la notion de « *enterprising nonprofits* » (Bennett, Iossa et Legrenzi, 2010 ; Dart, 2004a ; Dees, 1998). Premièrement, Haugh fait référence à Hansmann (1980), qui a classé les OBNL comme « *commercial nonprofits* » ou « *donative nonprofits* » selon leurs sources de revenus. Ensuite, l'auteure souligne la tendance, à la fin du vingtième siècle, pour que les OBNL deviennent plus entrepreneuriales, c'est-à-dire pour qu'elles adoptent des stratégies et des techniques innovatrices qui génèrent de revenus autonomes et qui réduisent ainsi leur dépendance de la philanthropie et de la collecte de dons. Les OBNL deviennent ainsi caractérisées par leur côté entrepreneurial, par l'autonomie et par la poursuite de la viabilité financière à travers la production et la vente de biens et de services innovateurs, qui satisfont des demandes auxquelles ni l'État, ni le marché n'ont répondu (Haugh, 2007, p. 412).

Cependant, Dees et Anderson (2006, p. 45) ajoutent que l'utilisation du terme « entrepreneur social » met en évidence le fait que l'entrepreneuriat social ne doit pas nécessairement être

décrit en terme de revenu, comme le fait l'école des ressources marchandes (décrite par la suite et correspondant à la perspective de Haugh), mais plutôt en terme d'impact et de changement social. « L'accent est ici mis sur la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 20). L'évolution de cette approche, expliquent Dees et Anderson (2006, p. 46), a considéré aussi la transformation non seulement au niveau local, mais aussi de la société en général (Alvord, Brown et Letts, 2004), par l'action d'un entrepreneur social qui crée et dirige une organisation, qu'elle soit ou non à but lucratif (Kramer, 2005). Ce dernier point ainsi que la question de la nature marchande des ressources sont abordés en particulier dans la prochaine sous-section qui traite de l'école des ressources marchandes.

### 1.4.2 L'école des ressources marchandes

L'école des ressources marchandes est basée sur le déploiement de revenus marchands (*earned income*) au service d'une mission sociale (Dees et Anderson, 2006 p. 41). Cette école est divisée en deux générations de travaux. La première concerne la réalisation d'activités productrices de biens et de services vendus dans le marché au sein des OBNL pour soutenir leur mission. La deuxième élargit la notion d'entreprise sociale à d'autres formes organisationnelles comme les entreprises à but lucratif (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19).

La première génération « couvre[,] par le concept d'entreprise sociale », les activités économiques marchandes réalisées au sein des OBNL (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19). Les travaux de cette première génération considèrent ainsi les entreprises sociales comme des OBNL réalisant une activité économique marchande pour financer et soutenir sa mission sociale (Dees, 1998), d'une façon complémentaire à l'obtention de dons et au financement public (Dees et Anderson, 2006, p. 41). La littérature révèle plusieurs facteurs qui justifient un tel comportement. En premier lieu, le changement de politiques publiques vers la réduction des subventions et de programmes dédiés à ces organisations (Dees, 1998 ; Weerawardena, McDonald et Mort, 2010). Ensuite, l'incertitude dans l'obtention de financements par les

exigences d'efficience et de performance de la part de plusieurs parties prenantes ainsi que par les restrictions des subventions et de dons à des projets spécifiques, alors que les revenus marchands ne sont attachés à aucune exigence externe (Dart, 2004a ; Oster, 1995 ; Weerawardena, McDonald et Mort, 2010). Finalement, l'augmentation de la compétition de la part des entreprises classiques et d'autres OBNL qui entrent dans le secteur ainsi que la conséquente professionnalisation pour l'obtention de dons et de subventions (Dees, 1998 ; Weerawardena, McDonald et Mort, 2010).

L'entreprise sociale est « alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement » des OBNL, « lesquelles se heurtent de plus en plus à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et des fondations » (Defourny, 2004b, p. 9-10). La définition proposée par Cooney (2011, p. 829-830) traduit bien le concept d'entreprise sociale selon cette approche :

> *Social enterprise is a general term that refers to a nonprofit organization that runs a business to support its social mission for public benefit, [...] a nonprofit organization operating an income-producing business, [...] a nonprofit that provides a fee-based business product or service in a competitive market environment as a strategy to support its social mission.*

Cette approche analyse les entreprises sociales dans un continuum qui se situe entre une forme d'organisation à but non lucratif « purement philanthropique » et une forme « purement commerciale » (Dees, 1998, p. 59). Dans le premier cas, les bénéficiaires ne paient pas pour les produits ou les services, les ressources (financières et non-financières) proviennent de dons et de subventions et la main-d'œuvre principale est composée de bénévoles. Dans le deuxième cas, les bénéficiaires paient la valeur marchande pour les produits ou les services, les ressources (financières et non-financières) sont obtenues à un prix marchand et la main-d'œuvre principale est payée selon la moyenne du marché. Les entreprises sociales se situent ainsi, généralement, entre ces deux extrémités, et peuvent adopter des formes diverses et variées (Dees, 1998, p. 59). Certaines OBNL créent de nouveaux projets, ou parfois même de nouvelles entreprises commerciales auxiliaires, pour vendre des produits et des services divers afin de soutenir financièrement une organisation-mère, comme les *thrifts shops* de l'Armée du Salut (Dees,

1998). D'autres OBNL se concentrent sur l'obtention de contrats avec les institutions publiques, alors que certaines d'entre elles développent des activités commerciales afin de soutenir la réalisation de leurs missions sociales, comme dans le cas de l'insertion par le travail (Dees, 1998).

Contrairement à l'approche de l'école européenne (qui sera détaillée par la suite), dans l'école des ressources marchandes, la nature de l'activité économique n'est pas pertinente, dans le sens où il n'est pas nécessaire d'avoir un rapport direct entre l'activité économique marchande et la finalité sociale de l'organisation (Defourny et Nyssens, 2006, p. 12). L'objectif de l'activité économique marchande est l'obtention de ressources financières, à travers la diversification des sources de revenus (Skloot, 1983, p. 24), indépendamment de la nature de cette activité, qui peut ou non coïncider avec la finalité sociale. En résumé, selon l'école des ressources marchandes, quand une OBNL s'engage dans une activité commerciale, qu'elle soit ou non liée à la mission sociale de l'organisation, elle est considérée comme une entreprise sociale. La description de ce qui est une activité commerciale est fournie par Dees (1998, p. 59) : « *[a] social enterprise is commercial to the extent that it operates like a business in how it acquires its resources and distributes its goods and services* »[19]. Ainsi, cette approche traite des activités commerciales dans les contextes les plus divers où se trouvent les OBNL, comme « *schools renting out sports facilities to the general public outside school hours and snack bars opened by museums* » (Bennett, Iossa et Legrenzi, 2010, p. 446).

La deuxième génération de cette école considère les entreprises sociales comme l'ensemble des organisations et entreprises ayant une finalité sociale dans leurs activités économiques marchandes, indépendamment de leur orientation à but lucratif ou non lucratif (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006), et qui peuvent aussi avoir une partie ou la totalité de son

[19] Dart (2004a) explique qu'au-delà de la vente de biens et services avec pour objectifs de viser à la génération de revenus, une OBNL peut être considérée « marchande » (*business-like*) selon d'autres critères. En premier, la prestation de services basée sur de techniques et de modèles commerciaux afin d'améliorer sa qualité et sa performance. Deuxièmement, l'adoption de pratiques de gestion (outils, modèles, structures) typiques des entreprises classiques. Finalement, l'existence d'un processus rhétorique lié aux discours adoptés par les dirigeants et d'autres individus au sein de l'organisation, et qui peut se référer directement aux deux critères précédents. Cependant, l'école des ressources marchandes se concentre surtout sur la génération de revenus par la vente au marché.

capital ouvert à la spéculation financière. Cette approche considère ainsi, au-delà des OBNL, les entreprises hybrides (dont une partie du capital est ouvert à des investisseurs) et les entreprises capitalistes classiques. Un exemple d'entreprise capitaliste québécoise qui pourrait être considérée, selon cette approche, comme une entreprise sociale a été identifiée par Comeau (2009, p. 213). Il s'agit du cas d'un service municipal d'aqueduc en milieu rural au Québec, une entreprise privée, ayant le statut juridique de compagnie, mais dont la gouvernance est partagée entre la direction, les employés et les usagers, et dont le surplus est redistribué à la communauté ou investi dans l'amélioration des services de l'entreprise. Un autre exemple est celui de Newman's Own, une entreprise privée capitaliste américaine du secteur alimentaire, créée par l'acteur Paul Newman et un collègue, dont les profits après le prélèvement des impôts sont versées à diverses causes sociales, caritatives et éducatives (U$300 millions depuis 1982, selon le site web de l'entreprise[20]). Un troisième exemple est celui de la multinationale américaine Savers, qui administre les magasins Village des Valeurs. Au-delà des dons reçus, l'entreprise achète des vêtements usagés collectés par des organisations à but non lucratif et distribue à des pays pauvres les vêtements qui ne sont pas mis à vente (à des prix modiques) dans les magasins (Quarter, Mook et Armstrong, 2009, p. 117).

De surcroit, selon cette approche, d'autres initiatives prises par les entreprises capitalistes classiques peuvent être incluses dans l'ensemble des « entreprises sociales », comme les stratégies de *sponsoring* et du mécénat (Defourny et Nyssens, 2011, p. 19), celles de la responsabilité sociale de l'entreprise (*corporate social responsibility – CSR*), celles de l'innovation sociale de l'entreprise (*corporate social innovation – CSI*) ainsi que celles des rapports de triple bilan (*triple bottom line*) (Hulgard, 2010, p. 3). Dans le secteur public, cette notion peut être liée à des expériences dans la planification urbaine et dans les politiques sociales participatives (Hulgard, 2010, p. 4). Finalement, selon cette école, on peut inclure, dans le champ des entreprises sociales, la notion du « *social business* ». Ce terme décrit un modèle d'entreprise capitaliste qui se concentre sur la fourniture de biens et de services aux très pauvres (*bottom of the pyramid*), mais qui couvre ses coûts exclusivement par des ressources marchandes (Yunus, 2011). Dans ce sens, certains auteurs considèrent même le

[20] http://www.newmansown.com/commongood.aspx. Consulté le 20 mai 2011.

concept de « social business » et celui de « social entreprises » comme des synonymes (Jäger, 2010).

### 1.4.3 L'école européenne

À la différence des deux écoles précédentes, qui se basent sur un cadre plutôt nord-américain, une troisième école s'est développée à partir d'une vision plutôt européenne du terme d'entreprise sociale. Pendant la première moitié des années 1990, malgré l'importante croissance des nouvelles initiatives et des organisations partout en Europe, le développement théorique du champ était minime (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 40). Cependant, à partir de la deuxième moitié des années 1990, plusieurs travaux conceptuels et empiriques ont fortement développé le courant théorique des entreprises sociales en Europe (Defourny et Nyssens, 2010a, p. 40). La définition la plus importante de cette approche est celle développée au sein du réseau des chercheurs *EMES European Research Network*, qui existe depuis 1996 et qui a été formellement constitué en 2002 (Defourny et Nyssens, 2011, p. 22). Selon ce réseau de recherche, les entreprises sociales sont des :

> organisations ayant un objectif explicite de service à la communauté, initiées par un groupe de citoyens et au sein desquelles l'intérêt matériel des investisseurs est soumis à des limites. Elles accordent une grande importance à leur indépendance et à la prise d'un risque économique lié à une activité socio-économique continue. (Gardin et Laville, 2010, p. 291)

Les caractéristiques particulières des entreprises sociales peuvent être résumées en trois sous-ensembles d'indicateurs économiques, sociaux et de gouvernance. Le premier sous-ensemble d'indicateurs se réfère à la dimension économique des entreprises sociales et concerne trois indicateurs : (a) une activité continue de production de biens et/ou de services aux personnes; (b) un niveau significatif de prise de risque économique, assumé intégralement ou partiellement par leurs membres et travailleurs; et (c) un niveau minimum d'emploi rémunéré. Cependant, les entreprises sociales peuvent faire appel « à des ressources tant monétaires que non

monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 22). Le deuxième sous-ensemble concerne les indicateurs de la dimension sociale, qui traduisent « la finalité sociale et l'ancrage de l'entreprise sociale dans la société civile » : (a) un objectif explicite de service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes; (b) une initiative émanant d'un groupe de citoyens, résultant d'une dynamique collective et continue des personnes impliquées; et (c) une limitation de la distribution des bénéfices, qu'elle soit interdite ou limitée (Defourny et Nyssens, 2011, p. 22). Finalement, le troisième sous-ensemble est constitué des indicateurs de la structure de gouvernance de l'organisation : (a) un degré élevé d'autonomie, car elles sont créées et contrôlées par le groupe de personnes à la base du projet; (b) un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital; et (c) une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité (Defourny et Nyssens, 2011, p. 23).

Cette définition a été formulée en se basant sur la construction d'un « idéal-type », c'est-à-dire « un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observées au sein de l'économie sociale et solidaire » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 21). Toutefois, il est important de souligner que ces indicateurs ne constituent pas « un ensemble de conditions qu'une organisation devrait [obligatoirement] remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale »; ce sont plutôt des éléments de référence pouvant, selon Defourny et Nyssens (2011, p. 21),

> […] aider l'observateur ou le chercheur à situer les entités observées les unes par rapport aux autres, à les regrouper en certaines catégories et éventuellement à tracer certaines limites pour définir l'ensemble des entreprises sociales qu'il voudra mettre en évidence, étudier plus en profondeur et/ou faire mieux (re)connaître dans le paysage économique.

La définition d'entreprise sociale fournie par le réseau EMES est donc constituée d'éléments qui sont très proches de ceux qui définissent l'économie sociale et solidaire. Cela n'est pas surprenant, quand on considère que le courant de l'économie sociale et solidaire est une approche originellement européenne. En effet, au contraire de l'approche NPO, Defourny (2004a, p. 11) souligne que le concept d'économie sociale est capable d'inclure la plupart des entreprises sociales. En ce qui concerne l'approche NPO, en raison de la contrainte de non

distribution des surplus, celui-ci n'est pas capable de prendre en compte des formes organisationnelles dans lesquelles une telle distribution se fait de façon limitée, comme les coopératives. Dans le cas de l'économie sociale, même si les coopératives en font partie, cette approche ne prend pas en compte certaines des nouvelles formes organisationnelles qui émergent dans le champ dans les vingt dernières années, et qui différent des formes coopératives et associatives. Dans les prochains paragraphes, ces deux particularités seront illustrées avec des exemples.

Une des principales nouveautés du champ des entreprises sociales est l'émergence d'organisations qui se caractérisent par l'hybridation de l'intérêt mutuel et de l'intérêt général (Defourny et Nyssens, 2006, p. 7). Les coopératives sociales italiennes constituent d'ailleurs le cas pionnier d'une telle hybridation. Officiellement réglementées par la loi du 8 novembre 1991 (nº 381), ces coopératives ont été « conçues pour servir l'intérêt général de la communauté » (Italie, 1991, art 1, notre traduction), reposant ainsi sur le « principe de la mutualisation élargie », dans le sens qu'elles ne cherchent pas « strictement la coopération entre des sociétaires mais avec l'ensemble du territoire », respectant toujours des règles démocratiques et participatives (Laville et Gardin, 1999, p. 69). Cette loi italienne a innové en deux sens. Premièrement, en définissant que les organismes publics peuvent établir des accords avec ces coopératives pour la prestation de services sociaux (« des centres sociaux, des centres d'hébergement, des services d'aide à domicile, d'aide aux personnes âgées, etc. ») ainsi que pour l'insertion socio-économique des personnes désavantagées (Laville et Gardin, 1999, p. 67-68). Et en deuxième lieu, en permettant l'inscription statutaire de membres-volontaires qui travaillent dans les coopératives de façon bénévole, au-delà des membres salariés (Laville et Gardin, 1999, p. 68).

En France, une loi de 2001 a créé les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui « ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale » (France, 2012). Ces organisations produisent des biens et des services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire, étant capables, de même que les coopératives sociales italiennes, d'associer des acteurs multiples autour d'un même projet. Comme le souligne Margado (2007), la principale utilité sociale de ces coopératives est de

réunir autour « d'un même projet économique des acteurs qui ont des intérêts premiers sensiblement divergents, et qui acceptent d'endosser une part de risque au seul profit de la collectivité ». Ces coopératives regroupent obligatoirement trois catégories de membres. En premier, des salariés, des bénéficiaires et toute autre personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité. Deuxièmement, des collectivités publiques et leurs groupements. Et finalement, n'importe quelle autre personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative. On observe ainsi que les partenaires publics des SCIC peuvent faire partie de leur effectif. En raison de la fonction d'intérêt collectif des SCIC, tous les tiers non associés à ces organisations peuvent bénéficier de leurs produits et services. En France, les SCIC se développent dans de nombreux secteurs comme : l'agriculture, le commerce, la communication, la culture, l'éducation et la formation, l'énergie, l'environnement, l'habitat, la santé, les services à la personne et aux personnes en difficulté, les services de proximité, le tourisme, etc. (SCIC, 2012).

Au Québec, les coopératives de solidarité, créées en 1997, constituent la forme juridique la plus proche des coopératives sociales italiennes et des SCIC françaises. Bien qu'aucune définition sur la fonction d'intérêt général ou collectif n'existe dans la loi concernant ces organisations, elles se caractérisent également par la diversification de leur membership et leur ouverture au partenariat. Selon la Loi sur les coopératives du Québec, une « coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux[21] catégories de membres parmi les suivantes » : (a) « des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative »; (b) « des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative »; et (c) « des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative ». De la même façon qu'en Italie et en France, « [l]a coopérative de solidarité offre donc la possibilité aux personnes ayant un intérêt commun et des besoins diversifiés de se regrouper dans une même coopérative » (MDEIE, 2007, p. 8). Les coopératives de solidarité au Québec se trouvent principalement dans le secteur tertiaire (87.4% du total en 2004), réalisant des activités de

[21] Originellement, la loi de 1997 obligeait le regroupement des trois catégories de membres; toutefois en 2003 la loi a été modifiée, amoindrissant le caractère *multistakeholder* en exigeant au moins deux de ces catégories pour la formation de la coopérative.

services à la personne (surtout les services d'aide domestique), de loisirs, de services sociaux (comme les centres de travail adoptés), d'alimentation, d'arts et spectacles, de services aux entreprises, d'hébergement et de restauration, de garderies, etc. (MDEIE, 2004, p. 11-13).

L'aspect intéressant de ces nouvelles formes de coopératives est leur orientation d'intérêt général : en même temps qu'elles sont composées par des membres, ceux-ci s'engagent dans un projet orienté vers l'intérêt général. Mais pourquoi modifier la forme coopérative afin qu'elle fournisse des biens et des services d'intérêt général au lieu d'investir dans la forme associative? La réponse à cette question n'est pas simple et varie selon le contexte et la législation de chaque pays. Le cas de la France illustre bien cette problématique. Margado (2007) souligne les difficultés de la législation française d'encadrer les activités économiques dans les associations. Ces difficultés s'expliquent par l'incompréhension, voire même une certaine suspicion de la clientèle et des partenaires des associations vis-à-vis l'augmentation des profits d'une association. Les associations, selon l'auteur, n'ont pas l'obligation légale de publier leurs comptes chaque année, n'offrant pas les mêmes garanties qu'une société classique vis-à-vis des tiers. Bien que les associations puissent constituer des réserves, cette constitution n'est pas formalisée de la même façon que dans les SCIC, ne bénéficiant pas « de la même protection juridique sur un long terme, y compris en cas de cessation d'activité » (Margado, 2007, p. 2). L'auteur y ajoute encore « le problème de sa pérennisation et [le] risque de changement brutal d'orientation par un nouveau conseil d'administration ». Dans les associations, « les salariés sont au cœur de l'activité et très souvent, prennent les décisions alors que la responsabilité de leurs actes repose sur des bénévoles qui, eux, sont déconnectés des contraintes du quotidien », alors que dans les SCIC les réelles parties prenantes participent au pouvoir et s'impliquent dans la gestion (Margado, 2007, p. 2). Margado (2007) souligne ainsi que le gouvernement français avait manifesté son souhait de ne pas toucher au statut associatif, s'orientant ainsi vers une adaptation des coopératives, « s'inspirant fortement des coopératives sociales italiennes ». Au Québec, l'apparition des coopératives de solidarité est plutôt liée à leur condition comme solution à intégrer des activités d'intérêt général dans les coopératives. Les OBNL n'ont pas de difficultés légales à développer des activités marchandes dans cette province.

Au-delà de ces formes hybrides de coopératives d'intérêt général, d'autres formes organisationnelles ont été développées dans divers pays, afin de rendre compte des nouvelles réalités auxquelles les formes organisationnelles traditionnelles (p. ex. coopératives, mutuelles, associations) ne fournissaient pas une réponse adéquate. Nous pouvons mentionner l'exemple des sociétés à finalité sociale (SFS), créées en 1995 en Belgique. La législation belge interdit les associations de réaliser une activité commerciale ou industrielle, sauf comme activité accessoire et seulement si elles présentent un caractère nécessaire à la réalisation du but de l'association. Ainsi, « une entreprise sociale qui entend mener une activité commerciale importante mais qui ne cherche pas, à titre principal, à procurer un avantage économique à ses membres se tournera plutôt vers la qualité de société à finalité sociale » (Mertens et Marée, 2010, p. 40). Les SFS ont ainsi été créées pour rendre possible la création d'organisations réalisant des activités commerciales à des fins non lucratives. Elles poursuivent ainsi une mission sociale, et selon la loi, elles ne peuvent pas viser l'enrichissement de ses membres, mais le capital peut être rémunéré à un taux d'intérêt plafonné.

Le cas des *community interest companies* (CIC), créées en 2005 au Royaume-Uni, est un autre exemple. Ce sont « des sociétés anonymes, avec des caractéristiques particulières, destinées aux personnes qui veulent mener une activité commerciale ou d'autres activités qui bénéficient à la collectivité, et qui ne visent pas uniquement à satisfaire leurs intérêts personnels » (Community Interest Companies, 2012, notre traduction). Les CIC ont été créées dans l'objectif de fournir une option à ceux qui désirent établir une organisation à des fins sociales mais qui ne prend pas la forme d'un organisme de charité (*charity*). Les CIC offrent aussi la possibilité de payer des dividendes, de façon limitée, ce qui favorise une plus grande flexibilité pour ajuster les CIC à des besoins particuliers (Companies House, 2012, p. 2). Afin de garantir qu'une CIC sera établie selon des objectifs sociaux, et que les ressources seront consacrées à ces fins, la législation détermine que ces organisations doivent se caractériser par un « verrouillage des actifs » (*asset lock*) et doivent aussi passer par un « test de l'intérêt général ». Ce test consiste en une évaluation afin de vérifier si la mission et l'activité de l'organisation visent l'intérêt de la communauté. Selon la réglementation anglaise des CIC, « *[a] company satisfies the community interest test if a reasonable person might consider that its activities are being carried on for the benefit of the community, and "community" for these purposes*

*includes a section of the community* » (Statutory Instruments, 2005, p. 25). L'enregistrement d'une entreprise en tant que CIC doit donc être approuvé par le régulateur, qui a également un rôle de surveillance continue de l'organisation (Community Interest Companies, 2012).

Les entreprises sociales se situent ainsi dans la convergence de nouvelles dynamiques provenant de l'évolution de l'approche *nonprofit* et de celle de l'économie sociale et solidaire. Tout d'abord, on observe le phénomène de la commercialisation au sein des OBNL. On constate aussi l'hybridation des orientations d'intérêt mutuel et d'intérêt général et l'aspect multipartite de certaines organisations, comme les coopératives sociales d'intérêt général (Defourny et Nyssens, 2006, p. 9). De plus, on remarque l'émergence de nouvelles formes organisationnelles hybrides, orientées vers une finalité sociale, mais permettant la rémunération limitée du capital, comme l'illustrent les cas des SFS belges et des CIC anglaises. Le tableau 1.1 résume les caractéristiques de ces nouvelles dynamiques.

**Tableau 1.1 Les entreprises sociales au sein des nouvelles dynamiques**

| Entreprise sociale | Forme traditionnelle | Caractéristiques nouvelles |
|---|---|---|
| *Enterprizing NPO* | Une OBNL | Avec des activités commerciales |
| Coopératives sociales | Une coopérative | Multipartite et d'intérêt général |
| Hybrides hors ÉSS<br>(p. ex. CIC, SFS) | Une société de capitaux<br>à finalité lucrative | Se dotant d'une finalité sociale<br>Distribuant des bénéfices dans la communauté<br>Rémunération du capital, mais limitée |

Source : L'auteur

On observe donc que ces récentes évolutions dans les deux courants, ÉSS et NPO, ont donné naissance à une nouvelle dynamique au sein du tiers secteur qui, à la fois, intègre et dépasse certaines composantes de ces deux approches, et à laquelle s'adresse le concept d'entreprise sociale. Dans l'objectif d'illustrer cette nouvelle dynamique, Defourny et Nyssens (2006, p. 8)[22] proposent la figure 1.2 suivante, qui place les entreprises sociales entre les coopératives et

[22] Dans une révision de la proposition précédemment suggérée par Defourny (2004a, p. 22).

les OBNL, mais qui peuvent aussi dépasser ces deux formes organisationnelles, ce qui est représenté par les lignes pointillées qui se prolongent à l'extérieur des cercles dans la figure.

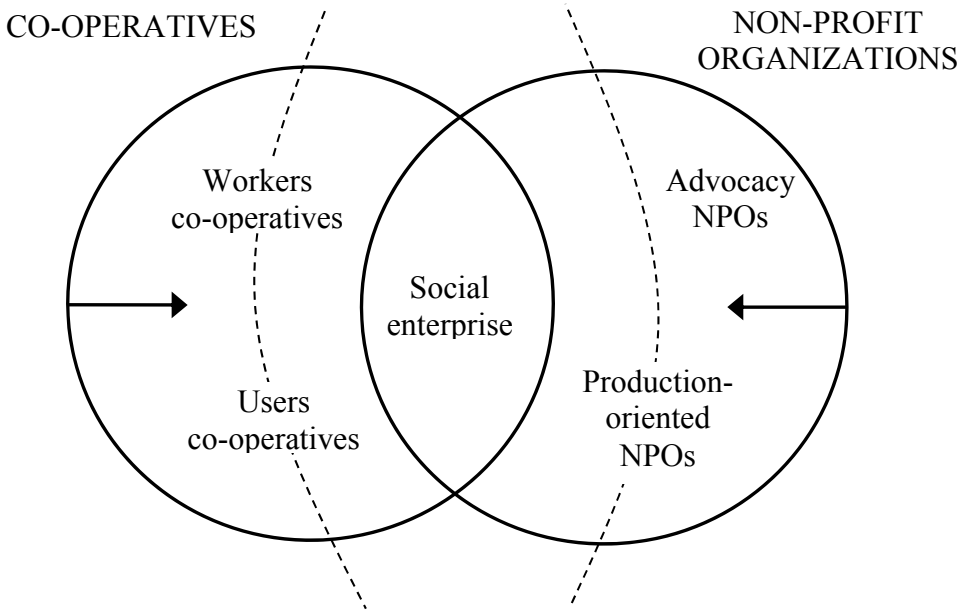



Figure 1.2 Les entreprises sociales au croisement des coopératives et du secteur sans but lucratif
Source : Defourny et Nyssens (2006, p. 8)

L'objectif de cette figure est de montrer que les entreprises sociales partagent certaines caractéristiques avec les coopératives (qui constituent le prototype de l'approche de l'économie sociale) et avec les OBNL (qui constituent celui de l'approche NPO), mais qu'elles possèdent également de caractéristiques propres qui dépassent les définitions de ces deux dernières. En ce qui concerne les OBNL, celles qui produisent des biens et des services sont certainement plus proches des entreprises sociales que celles qui se concentrent sur la défense de droits (*advocacy*), par exemple (Defourny et Nyssens, 2006, p. 8-9). En ce qui concerne les coopératives, celles qui sont plutôt orientées vers l'intérêt général ainsi que celles qui sont constituées de multiples parties prenantes sont plus proches des entreprises sociales que les coopératives traditionnelles d'intérêt mutuel composées d'un seul type de partie prenante dans

leurs effectifs (Defourny et Nyssens, 2006, p. 9). Les lignes pointillées dans la figure se prolongeant à l'extérieur des deux sphères sont ainsi utilisées pour rendre compte, en premier lieu, du caractère flou des « frontières » entre les entreprises sociales, les coopératives et les OBNL. Et, en deuxième lieu, ces lignes permettent de considérer les nouvelles formes organisationnelles, différentes de celles coopératives et associatives, qui surgissent dans plusieurs pays, comme il a été illustré par les exemples décrits précédemment.

Defourny et Nyssens (2006, p. 9) expliquent toutefois que ces différences entre les entreprises sociales, les coopératives et les OBNL ne doivent pas être surestimées, car bien que dans certains cas les entreprises sociales constituent de nouvelles formes organisationnelles, certaines entreprises sociales résultent d'un processus d'évolution d'expériences traditionnelles du tiers secteur. En outre, comme le soulignent les auteurs :

> *In other words, it can be said that the generic term 'social enterprise' does not represent a conceptual break with institutions of the third sector but, rather, a new dynamic within it – encompassing both newly created organizations and older ones that have undergone an evolution.* (Defourny et Nyssens, 2006, p. 9)

En effet, comme la notion d'entreprise sociale permet de combiner les caractéristiques des deux courants, NPO et ÉSS, l'approche NPO n'est définitivement « pas la bonne piste de départ » pour étudier ce phénomène en raison de la limitation de la contrainte de non distribution, comme le mentionne Defourny (2004a, p. 10-11, notre traduction). Il est donc possible d'affirmer que ce concept est beaucoup plus proche du courant de l'ÉSS (Defourny et Pestoff, 2008, p. 4). En résumé, les entreprises sociales se situent au cœur des nouvelles dynamiques qui émergent au sein des courants de l'approche NPO et de l'économie sociale et solidaire, comme le soulignent Defourny et Pestoff (2008, p. 4) : « *social enterprises […] may be seen as bridging part of the gap between cooperatives and associations* ».

Dans le contexte et la réalité du Québec, la principale particularité par rapport à ces organisations est qu'il n'existe pas de nouvelles formes organisationnelles institutionnalisées comme les sociétés à finalité sociale belges ou les CIC anglaises. Ce que l'on trouve au Québec

présentement sont quelques organisations certifiées comme « B-Corps » [23], qui sont des organisations qui répondent à des normes rigoureuses de performance sociale et environnementale, de reddition de comptes et de transparence. Les organisations qui constituent les ESC que nous étudions adoptent pour leur part les formes juridiques traditionnelles de l'économie sociale au Québec comme les coopératives et les associations personnifiées à but non lucratif. Très peu d'entreprises québécoises se revendiquent d'être des entreprises sociales, bien que la fondation Ashoka et l'Institut du nouveau monde fassent la promotion du concept d'entrepreneuriat social, cherchant notamment à inciter les fondations privées à s'intéresser à ce secteur d'activités. À l'exception de cette particularité, les ESC étudiés dans cette thèse partagent avec les entreprises sociales, telles que définies par l'approche du groupe EMES, plusieurs de leurs caractéristiques. La prochaine sous-section explore les particularités organisationnelles des entreprises sociales.

### 1.4.4 Les particularités organisationnelles des entreprises sociales

Les entreprises sociales possèdent trois caractéristiques typiques : une pluralité d'objectifs (*multiple-goal nature ; multiplicity of goals*), une pluralité de ressources (*multiplicity of ressources*) et une pluralité de parties prenantes (*multi-stakeholder character*) (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 ; Evers, 2004 ; Gardin, 2006b ; Laville et Nyssens, 2004). Ces caractères distinctifs ont été empiriquement vérifiés par plusieurs auteurs (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 ; Gardin, 2006b), mais ils constituent surtout un idéal-type de l'entreprise sociale, dont la forme peut varier d'un contexte à l'autre (Defourny, Hulgård et Pestoff, 2014). Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire que toutes ces caractéristiques soient entièrement identifiées dans une organisation pour qu'elle soit considérée comme une entreprise sociale. Elles constituent plutôt des caractéristiques typiques des entreprises sociales, dans leurs formes les plus variées. Ces organisations se caractérisent ainsi comme des modèles prototypiques

[23] Quatre organisations étaient certifiées en avril 2014 : Quo Vadis Gestion Immobilière, BDC (Business Developpment Bank of Canada), Dunsky Energy Consulting et Atelier 10 (https://www.bcorporation.net).

d'organisations pluralistes, lesquelles se distinguent par des objectifs multiples, par des lieux de pouvoir diffus et par des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques (Denis, Langley et Rouleau, 2004, 2007). Ces particularités sont détaillées dans les prochains paragraphes.

*a) Pluralité d'objectifs*

Laville et Nyssens (2004) soulignent qu'une combinaison de différents objectifs est au cœur de la nature des entreprises sociales, qui poursuivent au moins trois catégories d'objectifs : sociaux, économiques et sociopolitiques (ou civiques). Les objectifs sociaux découlent de la mission sociale de l'organisation. Ils renforcent l'ambition de l'entreprise sociale d'atteindre sa finalité sociale, à partir de l'élaboration de buts spécifiques, telles que la satisfaction de besoins particuliers d'un groupe de citoyens (p. ex. personnes handicapés, personnes âgées, malades, chômeurs, enfants) ou l'amélioration de la qualité de vie dans un territoire donné (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 30). Les objectifs économiques se réfèrent à la nature entrepreneuriale de l'organisation. Ils visent à assurer l'offre de biens et de services, obtenir un avantage concurrentiel, améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, garantir les ressources financières et ainsi la pérennité de l'organisation, à moyen ou à long terme, etc. (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 30). Cependant, à la différence des entreprises classiques, les entreprises sociales visent la durabilité financière et la viabilité plutôt que la maximisation du profit et le retour financier (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 32). Les objectifs sociopolitiques émanent du fait que l'émergence des entreprises sociales est traditionnellement liée à des actions sociopolitiques des acteurs et de la communauté. Celles-ci peuvent se référer, par exemple, à la proposition d'un nouveau modèle économique de développement, à la revendication de la démocratisation économique, à la demande de l'inclusion d'individus marginalisés (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 30), à la sensibilisation des consommateurs ou au lobbying pour un système commercial plus juste (Rijpens, 2010, p. 232).

La présence de ces trois catégories d'objectifs est une caractéristique majeure des entreprises sociales, ce qui a des conséquences importantes sur la gestion de ces organisations. Bien que ces trois types d'objectifs puissent être clairement identifiés dans certains cas (p. ex. dans les entreprises d'insertion[24]), les frontières entre eux peuvent être floues, étant parfois difficile de distinguer surtout les objectifs sociaux et économiques (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 30). Par exemple, quand l'activité de production concerne la prestation de services d'intérêt général (comme dans le cas des activités de recyclage, de services environnementaux, des services aux personnes âgées, etc.), les objectifs économiques, sociaux et politiques ne peuvent pas être clairement séparés les uns des autres (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 30). Deux questions se posent ainsi concernant cette pluralité d'objectifs. En premier, dans quelle mesure ces organisations combinent, en réalité, ces trois types d'objectifs ? Deuxièmement, comment font-elles pour les combiner ? Les réponses à ces questions dépendent de chaque organisation et du type d'activités qu'elles réalisent ; cependant, des éléments de réponse peuvent être repérés dans certaines études réalisées sur quelques entreprises sociales.

En ce qui concerne la première question, l'étude de Campi, Defourny et Grégoire (2006, p. 32) sur 158 entreprises sociales d'insertion européennes fournit des pistes importantes. Les auteurs ont identifié que 97% de ces organisations poursuivent des objectifs économiques et sociaux, et 90% poursuivent aussi un objectif sociopolitique. Les résultats ont aussi démontré que la moitié des dirigeants de ces entreprises d'insertion considèrent que les objectifs sociaux et économiques sont tous les deux importants, alors que 34% considèrent l'activité de production comme subordonnée à la mission sociale. Ces derniers se situent principalement dans des pays où les entreprises d'insertion reçoivent de subventions publics qui sont fortement liés à une politique d'emploi ou destinés à l'insertion de personnes dépourvues, comme la France, le Danemark et l'Allemagne. Campi, Defourny et Grégoire (2006, p. 34) ont aussi identifié que les objectifs des entreprises d'insertion sont formulés à partir des intentions originelles des

[24] Les entreprises d'insertion combinent généralement des objectifs sociaux visant à la formation et à l'intégration des personnes exclues du marché du travail, des objectifs économiques de production de biens et services (qu'ils soient d'intérêt public ou privé), ainsi que des objectifs sociopolitiques de promotion d'un développement économique plus inclusif (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 31).

fondateurs, qui semblent être compatibles avec les besoins de la communauté (82%) et à partir de réponses à des problèmes du marché de travail (78%).

En ce qui concerne la deuxième question, le fait de combiner ces diverses catégories d'objectifs constitue un défi au sein des entreprises sociales. Or, les organisations d'économie sociale et solidaire sont des exemples typiques et traditionnels d'organisations qui combinent des objectifs multiples dans une même structure. Dans ces organisations, leurs objectifs convergent de façon à favoriser l'accomplissement de la finalité de l'organisation, qui est décrite formellement dans la mission de l'organisation. Dans ce sens, la mission des entreprises sociales et solidaires est multidimensionnelle, pouvant combiner plusieurs dimensions de l'ordre du social, de l'économique et du politique (Rijpens, 2010, p. 232). Dans les coopératives, par exemple, les objectifs économiques constituent un moyen pour atteindre la finalité sociale et collective ultime de l'organisation, qui est la satisfaction des besoins et aspirations de leurs membres, que ce soit directement par l'exercice de l'activité économique ou indirectement par la satisfaction des clients qui garantissent les ressources monétaires nécessaires pour soutenir l'activité principale de l'organisation de service aux membres.

Les grands avantages d'une mission multidimensionnelle sont le renforcement mutuel entre les objectifs multiples et le rôle de garde-fous vis-à-vis des autres. D'un autre côté, le caractère multidimensionnel de la mission peut conduire à des difficultés de priorisation et d'évaluation de leur réalisation effective (Rijpens, 2010, p. 232). En premier lieu, les objectifs multiples peuvent entrer en conflit, « à partir du moment où leur poursuite simultanée implique des compromis, dont peut résulter une performance moindre dans la réalisation de l'un ou de l'autre des objectifs » (Rijpens, 2010, p. 233). Deuxièmement, étant donné que la dimension la plus facilement quantifiable est économique, il y a un risque que les organes décisionnels ne prennent pas suffisamment en compte l'évaluation des objectifs sociaux et politiques (Rijpens, 2010, p. 233).

*b) Pluralité de parties prenantes*

L'analyse des parties prenantes des entreprises sociales peut être réalisée selon une approche plus étendue, considérant l'ensemble des acteurs qui entourent l'organisation ou dans une approche plus restrictive, centrée sur les acteurs qui sont les membres et les propriétaires de l'organisation. Cette dernière constitue l'approche de base adoptée par les études du réseau EMES (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 37 ; Laville et Nyssens, 2004, p. 313).

Selon la première approche, les parties prenantes sont comprises comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs relatifs à l'activité de l'organisation » (Freeman, 1984, p. 25, notre traduction). En dépendant de la finalité, des objectifs, de la structure et de la forme de gouvernance d'une entreprise sociale, ces différents individus peuvent être directement ou indirectement concernés par les activités de l'organisation (Rijpens, 2010, p. 221). Certains de ces individus fournissent des ressources essentielles à la continuité des activités de l'organisation, alors que d'autres dépendent de leurs activités pour satisfaire leurs besoins. En outre, certains individus sont internes à l'organisation et participent à sa gestion stratégique à travers les processus démocratiques de prise de décision, alors que d'autres sont externes, pouvant parfois prendre des places dans les conseils d'administration. Suivant cette approche étendue, les parties prenantes dans les entreprises sociales sont, par conséquent, multiples et leur environnement est compris comme un « ensemble d'acteurs, ou parties prenantes, qui entretiennent une relation plus ou moins étroite » avec l'organisation (Rijpens, 2010, p. 225). Ainsi, comme le détaille Rijpens (2010, p. 221) :

> Dans les entreprises sociales, on peut considérer comme parties prenantes les fondateurs, les membres (ou associés), les administrateurs, les dirigeants, les salariés, les volontaires, les clients ou bénéficiaires, les investisseurs et les financeurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les sympathisants et même d'autres organisations du secteur de l'économie sociale.

Les entreprises sociales rassemblent et mettent en jeu ainsi « une variété de parties prenantes ayant chacune des intérêts légitimes dans l'organisation » (Rijpens, 2010, p. 238). Cette

diversité de parties prenantes, explique Rijpens (2010, p. 238), « découle directement du caractère multidimensionnel de la mission sociale de ces entreprises et de la multiplicité des objectifs qu'elles poursuivent, multiplicité qui implique de réunir plusieurs types d'acteurs autour du projet ». Comme certaines de ces parties prenantes possèdent ou représentent des intérêts majeurs concernant les objectifs de ces organisations, il y a ainsi « un choix délibéré de donner la possibilité à ces derniers de s'impliquer et de participer effectivement à la gestion de l'entreprise », dans le sens de leur conférer « une voix délibérative dans les organes décisionnels, afin de refléter la complexité des objectifs de l'entreprise » (Rijpens, 2010, p. 226). Il s'agit donc d'un processus d'internalisation des parties prenantes.

Cependant, souligne Rijpens (2010, p. 238), « il n'est pas nécessairement utile ni opportun d'« internaliser » toutes les parties prenantes d'une entreprise sociale ». Il est plutôt nécessaire d'identifier premièrement les intérêts à privilégier et ainsi de déterminer quelles parties prenantes auront un droit de regard sur la gestion de l'organisation et comment elles le feront (Rijpens, 2010, p. 238). Cette décision est propre à chaque organisation et il n'existe pas de règle explicite à cet égard (Rijpens, 2010, p. 238). Une partie prenante peut participer concrètement à la prise de décision soit en tant qu'acteur extérieur, comme un administrateur externe dans un conseil d'administration, soit en tant que membre interne d'une l'assemblée générale (Rijpens, 2010, p. 238).

Dans ce sens, Borzaga et Mittone (1997) utilisent une approche plus restrictive de la notion de parties prenantes, en les définissant comme les membres formels de l'organisation (Grégoire, 2004, p. 74). La nature multipartite des entreprises sociales est ainsi liée à leur structure de membership et de propriété (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 37). À titre d'illustration, dans une étude sur les entreprises sociales d'insertion européennes, Campi, Defourny et Grégoire (2006, p. 37) ont identifié que certaines organisations possèdent une seule catégorie de parties prenantes dans leurs structures, alors que d'autres possèdent des structures multipartites, pouvant avoir de deux à six, ou même plus de parties prenantes dans leurs effectifs.

*c) Pluralité de ressources*

En plus de la pluralité d'objectifs et de parties prenantes, les entreprises sociales se caractérisent également par une pluralité de ressources, car elles peuvent mobiliser différents types de ressources marchandes et non marchandes (Gardin, 2006b, p. 111). De surcroit, il s'agit de ressources monétaires et non monétaires. L'approche européenne des entreprises sociales se base ainsi sur la définition substantive de l'économie, telle que la définit Polanyi, en convergence avec l'approche de l'économie sociale et solidaire. Les entreprises sociales se caractérisent par une capacité à obtenir et à combiner un ensemble de ressources plus variées et diversifiées que celles des entreprises capitalistes ou des organismes publics. En effet, la variété de leurs ressources provient des trois pôles de l'économie, à savoir l'économie marchande, l'économie non marchande et l'économie non monétaire (Gardin, 2006b, p. 112).

En explorant cette particularité plurielle des ressources au sein des ESC, Bouchard, Cruz Filho et St-Denis (2011, p. 57) soulignent que les ressources peuvent donc varier selon leur *type*, pouvant être monétaires – marchands ou non marchands – ou non monétaires, et selon leur *source*, pouvant être publiques ou privées (voir tableau 1.2). Ainsi, trois types de ressources peuvent être obtenues par ces organisations : (a) monétaires marchandes, par l'obtention de revenus auto-générés avec la vente de biens et de services ou par des contrats publics obtenus par appels d'offres (quasi-marchés); (b) monétaires non marchandes, comme des subventions à la mission, des dons, des cotisations, etc.; et (c) non monétaires, comme le travail bénévole, les contributions en nature, les prêts et les mises à disposition (p. ex. des locaux), etc. (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, p. 57).

**Tableau 1.2 Types et sources de ressources dans les organisations d'économie sociale**

| Type / Source | Monétaires marchandes | Monétaires non marchandes | Non monétaires |
|---|---|---|---|
| Publique | Ententes de service, appels d'offres | Subventions « à la mission » | Prêts de services, mises à disposition, contributions en nature |
| Privée (particuliers et organisations) | Ventes au marché, contrats entre privés | Dons, cotisations, commandites monétaires | Bénévolat, commandites non monétaires, prêts de services, mises à disposition, contributions en nature |

Source : Bouchard, Cruz Filho et St-Denis (2011, p. 57)

Bien qu'il soit possible que certaines entreprises sociales reçoivent la totalité de leurs revenus d'un seul type et d'une seule source de revenus, la diversification et la combinaison de divers types et sources de ressources sont souvent rencontrées dans ces organisations. Elles peuvent combiner des ressources non marchandes, comme des subventions à la mission, des subventions à l'activité et des cotisations, avec des ressources monétaires marchandes, par la vente de biens et/ou de services au marché, ainsi qu'avec des ressources non monétaires comme le bénévolat, les prêts de services et les contributions en nature. Bien que la présence de ressources non monétaires constitue un aspect distinctif des entreprises sociales en comparaison avec les entreprises classiques, les ressources prédominantes dans ces organisations sont tantôt monétaires marchandes, tantôt monétaires non marchandes (Gardin, 2006b ; Lévesque, 2003, p. 107). La configuration des ressources prédominantes dans les entreprises sociales dépend du contexte dans lequel elles s'insèrent et de la nature des biens et services vendus (Gardin, 2006b). À titre d'illustration, les coopératives sociales italiennes vendent leurs produits et services principalement à des entreprises privées, alors que les entreprises d'insertion portugaises se concentrent principalement sur la vente de produits et services de bas coûts, à des clients individuels (Perista, 2004, p. 197).

En outre, dans une étude centrée sur des entreprises sociales américaines (OBNL dénommées *social purpose business*) du secteur de services sociaux et humaines, Cooney (2011, p. 190) a aussi décrit cette combinaison de ressources, en expliquant qu'il n'a pas été possible d'identifier un modèle récurant (*pattern*) de sources de revenus dans les organisations étudiées. Selon l'auteure, bien que leurs revenus provenaient de sources diverses, les organisations ont

montré une tendance vers l'augmentation des revenus marchands qui va probablement s'accroitre dans l'avenir. Cooney explique ainsi que :

> *There was no distinct pattern of funding for the SPB [social purpose business] organizations; many of the organizations depend primarily on government funds, but a sizeable number of organizations rely heavily on donations or on foundation funds. Although many were not currently generating a majority of resources from their commercial ventures, several organizations reported plans to increase reliance on business incomes in the future both because they did not see the social sector funding as reliable and to generate unrestricted funds that they could use more flexibly than government and foundation funds.* (Cooney, 2011, p. 190)

Les entreprises sociales s'appuient rarement sur une seule source de ressources, se caractérisant plutôt par le recours à un ensemble diversifié et équilibré de ressources (Gardin, 2006b). La combinaison de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires permet ainsi de réduire, au moins en partie, les risques liés à la dépendance d'un seul type de ressources en particulier. Les entreprises d'insertion, par exemple, disposent notamment d'une combinaison de sources de revenus qui permettent de conserver un certain équilibre entre des ressources provenant du marché et d'autres provenant de l'État. En outre, la nature participative et démocratique de ces organisations joue aussi un rôle important dans leur capacité à acquérir ces ressources non monétaires diverses, comme l'apport des membres des conseils d'administration à l'obtention de ressources dans l'environnement (Hillman et Dalziel, 2003 ; Miller-Millesen, 2003 ; Pfeffer, 1972).

En mobilisant les ressources auxquelles leurs compétiteurs classiques ne peuvent pas accéder, comme les subventions, le bénévolat et l'appui de la communauté, les entreprises sociales sont capables, non seulement de garantir leur viabilité et parfois vaincre la compétition, mais également de fortifier leur statut comme partenaires dans les politiques publiques (Evers, 2004, p. 309). Une forme alternative d'obtention de ressources monétaires est encore possible et concerne la capitalisation des entreprises sociales par l'investissement de capital. Une telle option est toutefois loin d'être une option généralisable pour toutes ces organisations. Bien qu'elle soit considérablement controversée dans certains pays, cette alternative d'obtention de

ressources monétaires est de plus en plus diffusée dans le monde, à l'image des SFS belges et des CIC anglaises.

Les caractéristiques et particularités des entreprises sociales soulignées dans cette section décrivent bien le contexte interne et externe des ESC. La seule exception pour le Québec, comme il a été souligné précédemment, est l'absence de nouveaux statuts juridiques comme les SFS belges et les CIC anglaises. La prochaine section explore les théories qui visent à expliquer les origines des ESC à partir des cadres conceptuels développés par les approches NPO et de l'ÉSS.

## 1.5 Les origines des ESC

Dans cette section, nous explorerons les théories économiques et socio-historiques qui expliquent les origines des ESC, c'est-à-dire l'existence de celles-ci dans l'économie et dans la société. L'objectif de cette analyse est de comprendre l'enjeu qui caractérise l'émergence de ces organisations et leur comportement dans l'économie et dans la société. En analysant les raisons de la présence des entreprises sociales dans l'économie, Mertens (2010c, p. 84) souligne que les explications peuvent être de différentes natures, soit : économiques, sociologiques, anthropologiques et historiques. En effet, deux grands courants théoriques permettent d'explorer ces questions et fournissent des connaissances primordiales pour la compréhension de l'émergence des ESC. Le premier, provenant de l'approche NPO, concerne la « rationalité économique qui sous-tend l'existence » des organisations (Mertens, 2010c, p. 84), tandis que le deuxième, dérivant du courant de l'ÉSS, met l'accent sur une analyse socio-historique des organisations.

Le premier courant théorique qui permet d'expliquer les raisons pour lesquelles les ESC émergent et comment elles se comportent dans l'économie est celui qui a été originellement formulé pour les organisations à but non lucratif de l'approche NPO. Cependant, ce courant permet aussi d'explorer l'origine et le comportement d'autres formes d'organisation, comme

l'ont montré divers auteurs, notamment au sein des coopératives (Gunn, 2006 ; Novkovic, 2008) et des entreprises sociales[25] (Mertens, 2010c). En effet, cette polyvalence s'explique par la racine commune que partagent ces organisations, qui se caractérisent comme des initiatives économiques différentes de celles des entreprises capitalistes classiques et des organismes publics. Effectivement, l'analyse des ESC, à partir des théories économiques, est très pertinente parce que ces théories permettent de prendre en compte plusieurs logiques économiques liées au marché, à l'État et à la philanthropie (Hansmann, 1987, p. 27) qui entourent ces organisations. Selon Hansmann (1987, p. 27), il existe deux grands ensembles de théories économiques qui expliquent et justifient l'existence des OBNL dans la société : les théories de la demande et les théories de l'offre.

Le premier ensemble concerne les théories qui explorent le rôle que ces organisations jouent dans la réponse à des *demandes* qui ne sont pas ni satisfaites par le secteur public, ni par le marché. Ces théories mettent donc en évidence les défaillances de l'État (Weisbrod, 1977, 1988) et les failles de marché (Ben-Ner, 1986 ; Hansmann, 1980 ; Nelson et Krashinsky, 1973). Par ailleurs, Salamon (1987) a aussi identifié qu'il existe des défaillances dans le secteur *nonprofit*, qu'il dénomme « échecs de la philanthropie » (*voluntary failure*). Celles-ci peuvent aussi fournir des pistes intéressantes pour la compréhension de l'émergence des ESC. L'autre ensemble est plutôt centré sur l'*offre* (*supply-side-theory* - James, 1987) et concerne les comportements qui caractérisent ces organisations, tout particulièrement les approches qui visent à comprendre les motivations qui mènent les entrepreneurs à adopter une forme organisationnelle d'économie sociale au lieu d'une forme capitaliste (Hansmann, 1987, p. 37). Une troisième approche, décrite par Enjolras (2001, p. 21), a encore été proposée par Ben-Ner et van Hoomissen (1991) et concerne une analyse basée à la fois sur l'offre et la demande, développée autour de la notion de parties prenantes. Suivant cette approche, les organisations

[25] Si bien qu'une grande partie des entreprises sociales sont en effet des OBNL, d'autres prennent la forme juridique de coopératives ou d'autres statuts juridiques différents des OBNL, comme les sociétés à finalité sociale belges et les *community interest companies* anglaises, comme il a été mentionné précédemment.

non lucratives sont définies comme des coalitions d'individus et l'existence de l'organisation résulte de la confrontation d'une demande et d'une offre.

De plus, Anheier et Salamon (2006, p. 106) ajoutent qu'au-delà de cette analyse économique basée sur l'offre et la demande, il n'est pas possible de comprendre toute la complexité qui caractérise l'émergence des organisations sans comprendre le milieu et la dynamique d'où elles émergent, c'est-à-dire leurs origines sociales. Selon la théorie des origines sociales (*social origins theory* - Moore, 1966), ce ne sont pas seulement les choix économiques des consommateurs (demande) ou des entrepreneurs (offre) qui expliquent l'origine et le développement des ESC, mais aussi l'ensemble composé de réalités culturelles, religieuses, politiques et aussi économiques, dans lesquelles ces organisations sont insérées (*embeddedness*) (Anheier et Salamon, 2006, p. 106). Cette théorie des origines sociales partage des traits communs avec le deuxième courant théorique, qui explique pourquoi les ESC émergent et comment elles se comportent dans l'économie et dans la société.

Le deuxième courant est celui de l'économie sociale et solidaire, qui adopte une perspective socio-historique des organisations. Il est composé de deux approches principales : l'approche socio-économique de l'économie sociale et l'approche de l'économie solidaire. Plutôt que concurrents, ces deux courants sont complémentaires et permettent d'expliquer, à partir de plusieurs points de vue, les principales spécificités sur l'origine des ESC. L'option d'analyser les ESC à partir des théories économiques et socio-historiques constitue donc un choix théorique qui permettra d'identifier les principaux éléments qui caractérisent le contexte d'émergence et de développement de ces organisations.

### 1.5.1 Les théories économiques

Les théories économiques de l'approche NPO se sont développées principalement à partir de la fin des années 1970 aux États-Unis. Elles visent à comprendre d'une part l'origine des organisations à but non lucratif, c'est-à-dire, les raisons de leur existence, et d'autre part le

comportement de ces organisations, afin d'expliquer en quoi elles différent des autres formes d'organisations publiques ou à but lucratif (Enjolras, 2001, p. 18). La caractéristique fondamentale qui se trouve au cœur de l'argument économique et qui justifie l'existence et le comportement des organisations à but non lucratif est la contrainte de non distribution des surplus, selon laquelle les profits de l'organisation, s'ils existent, doivent être réinvestis et ne peuvent pas être distribués (Enjolras, 2001, p. 18). Trois sous-ensembles de théories économiques existent dans la littérature : l'approche de la demande, l'approche de l'offre et l'approche mixte.

#### 1.5.1.1 L'approche économique de la demande

L'approche économique de la demande explique que ces organisations[26] émergent comme une réponse à des demandes non satisfaites, mettant ainsi en évidence les défaillances de l'État et les failles de marché. Puisque à l'origine, ces théories ont eu pour but d'expliquer l'émergence des OBNL, on ajoute à cette analyse une troisième approche centrée sur les défaillances de la philanthropie. Celle-ci met en évidence certaines limites qui peuvent être surmontées par les ESC.

##### *a) Les défaillances de l'État*

La principale théorie économique qui permet d'expliquer l'existence et le rôle des OBNL par les défaillances de l'État est la théorie des biens publics[27] (*public goods theory*) développée par Weisbrod (1977, 1988). En effet, à la différence d'un bien privé, un bien public « pur » a deux caractéristiques principales : la non-rivalité (l'utilisation du bien/service par une personne ne nuit pas à la capacité d'autres personnes à utiliser le même bien/service) et la non-exclusion (il

[26] Originellement développées au sein des OBNL de l'approche NPO, ces théories ont également été appliquées au sein des entreprises sociales (Mertens, 2010a), étant donc également applicables au contexte des ESC.

[27] Les expressions « bien *collectif* » et « service c*ollectif* » sont aussi utilisées dans la littérature économique comme synonymes de biens et/ou services publics.

est techniquement impossible ou très coûteux d'exclure quiconque de son utilisation). Certains exemples sont la défense nationale, l'ordre public, la justice, l'éclairage public, le contrôle de pollution de l'air, la protection de l'environnement, etc. (Hansmann, 1987, p. 29). Ainsi, soit en raison de leur nature, soit à cause d'une suite de choix politiques, les biens publics ne peuvent pas « donner lieu à une production optimale si on laisse le seul marché en régir l'échange » (Marée et Mertens, 2002, p. 13). Dans la catégorie plus générale des biens ou des services publics, ou collectifs, on considère aussi les biens ou services *quasi publics*, ou *quasi collectifs*, qui pourraient être soumis aux lois du marché, mais pour lesquels la collectivité a « préféré d'autres critères que ceux du marché parce que leur écoulement par celui-ci engendrerait des choix de production et une répartition jugés indésirables » (Defourny, 1994-1995, p. 84). Leur définition dépend de chaque contexte et de chaque pays, mais il existe certains exemples traditionnels, comme l'éducation, les services de santé, l'aide sociale, la culture, etc.

Cette théorie expose l'incapacité de l'État de satisfaire à tous les besoins des citoyens, soit par l'excès de la demande, qui dépasse la capacité de réponse de l'État, soit par la différenciation de la demande (particularisme), c'est-à-dire par les besoins particuliers et spécifiques de certains citoyens qui diffèrent de la demande standard ou « universelle » (James, 1990, p. 23). Plus spécifiquement, le gouvernement tend à offrir des biens et des services publics adaptés aux électeurs moyens, n'étant cependant pas capable de satisfaire la demande résiduelle des citoyens ayant des besoins particuliers (Hansmann, 1987, p. 29). Cette incapacité s'explique par l'absence ou l'insuffisance d'informations, car les acteurs ne sont pas incités à révéler à l'État toutes leurs préférences. De plus, il serait trop coûteux – ou même impossible – pour l'État d'obtenir toute l'information nécessaire pour satisfaire la demande résiduelle (Enjolras, 2000, p. 364). En d'autres termes, la combinaison de l'augmentation croissante des besoins pour des services particuliers et de la réduction des ressources, principalement financières, à la disposition de l'État, entraîne une incapacité de l'État à répondre à la demande résiduelle (Van Til, 2009, p. 1071).

Par conséquent, les OBNL surgissent comme des solutions alternatives ou complémentaires pour répondre à cette demande résiduelle, confrontant ainsi les gouvernements à leurs propres

lacunes et aux inégalités au sein de leurs services (Enjolras, 2000, p. 362 ; Hansmann, 1987, p. 29 ; Valentinov, 2008, p. 756). En outre, elles élargissant « la gamme de réponses aux problèmes sociaux, en proposant des solutions de rechange aux services offerts par les gouvernements » (Reed et Howe, 1999, p. 22-23). Les OBNL constituent ainsi une forme supérieure d'identification et de satisfaction de la demande résiduelle, principalement en raison de leur fonctionnement participatif et démocratique. Ainsi, elles sont contrôlées par des membres, ce qui assure que la qualité et la quantité des produits et services fournis satisferont la demande (Enjolras, 2000, p. 362). Les OBNL sont ainsi capables de fournir des solutions sociales et communautaires plus ancrées que celles de l'État, comme : (a) des solutions pluralistes à des problèmes qui doivent être adaptés à chaque sous-culture ou sous-groupe de la société, (b) des opportunités de délibération et de participation dans la définition des réponses à des problèmes sociaux, et (c) plus d'efficacité et d'efficience dans la prestation de services à la société (Van Til, 2009, p. 1073).

Malgré tout, la théorie des défaillances de l'État ne permet pas d'expliquer pourquoi les ESC seraient plus adaptées que les entreprises capitalistes classiques pour satisfaire la demande résiduelle (Hansmann, 1987, p. 29). La supériorité des OBNL se révèle dans les limites que rencontrent les entreprises capitalistes pour satisfaire la demande résiduelle. Cet ensemble de limites est effectivement traitée dans d'autres théories et il fera l'objet d'une analyse détaillée dans la partie qui suit sur les failles de marché.

*b) Les failles de marché*

Les failles de marché se produisent quand le marché, plus spécifiquement l'ensemble des entreprises capitalistes classiques, échoue dans l'allocation optimale de ressources ou, d'une manière plus générale, quand la poursuite de l'intérêt privé ne sert pas à l'intérêt général (Valentinov, 2008, p. 753). Plusieurs théories permettent d'identifier et d'expliquer les failles du marché : la théorie des biens publics (*public goods theory*), la théorie de l'échec contractuel (*contract failure*) ou de la confiance (*trustworthiness theory*) et la théorie du contrôle par le consommateur (*consumer control theory*) (Hansmann, 1987 ; Valentinov, 2008, p. 756). Ces

théories révèlent ainsi, avec l'identification des failles de marché, les situations dans lesquelles les OBNL constituent des solutions plus performantes que les entreprises à but lucratif (Ben-Ner et Gui, 2003, p. 6). La question pertinente devient donc moins de savoir *si* l'émergence des OBNL a été causée par les failles de marché que de comprendre *pourquoi* les failles de marché donnent lieu à des entreprises à but lucratif dans certains cas, et à des OBNL dans d'autres (Valentinov, 2008, p. 753).

La théorie des biens publics (Weisbrod, 1977, 1988) permet de révéler, au-delà des défaillances de l'État, également des failles de marché (Valentinov, 2008, p. 756). À cause de la nature particulière des biens/services publics (non-rivalité et non-exclusion), les entreprises capitalistes qui visent à satisfaire la demande résiduelle font face à des problèmes occasionnés par les comportements resquilleurs (*free-rider*) des individus, qui vont difficilement payer pour s'offrir un bien ou service qu'ils peuvent obtenir gratuitement (Salamon, 1987, p. 35). La demande marchande étant faible, les producteurs capitalistes produiraient, à chaque fois, une quantité moindre de ce genre de biens et de services (Salamon, 1987, p. 35). On observe ainsi un manque d'intérêt des entreprises capitalistes pour la production de biens et services publics (Valentinov, 2008, p. 749). En effet, selon la vision des entrepreneurs capitalistes, la satisfaction des besoins des personnes démunies ne constitue probablement pas une bonne opportunité d'affaires. De plus, comme l'État présente aussi des défaillances, les OBNL représentent des solutions pour répondre à la demande résiduelle et pour surmonter le problème du comportement resquilleur des individus. Selon la théorie de biens publics, deux éléments expliquent cette capacité des OBNL. Tout d'abord, leur finalité sociale, car les besoins de la population ne sont pas évalués comme des « opportunités d'affaires ». Ensuite, les contraintes et limitations à la distribution des excédents, qui favorisent l'obtention de sources alternatives de revenu, comme les ressources publiques non marchandes.

En outre, une deuxième théorie, qui est celle de l'échec contractuel (*contract failure*), explique les failles de marché (Hansmann, 1980 ; Nelson et Krashinsky, 1973). Selon cette théorie, dans les transactions marchandes, les consommateurs ne possèdent pas la même quantité d'information que les fournisseurs (qui peuvent être des producteurs et/ou vendeurs), principalement par rapport à la qualité des produits ou services en question. Par conséquent, en

raison de leurs intérêts divergents, le comportement de certains acteurs peut être en opposition avec ce qui est attendu de l'autre partie de la transaction. Un acteur peut ainsi profiter de cette situation d'asymétrie d'information pour « tricher » dans la transaction (Hansmann, 1980, cité dans Enjolras, 2000, p. 359), occasionnant, par exemple, des problèmes de risque moral (*moral hazard)*[28] et de sélection adverse (*adverse selection*)[29] (Enjolras, 2000, p. 354). Une des notions centrales de cette théorie, explique Salamon (1987, p. 36), se résume dans le fait que pour certains produits et services, l'acheteur (*purchaser*)[30] ne coïncide pas avec le bénéficiaire (*consumer*). C'est par exemple le cas des garderies privées (Nelson et Krashinsky, 1973, cités dans Hansmann, 1987, p. 29) ou des maisons de retraite. Dans ces cas, les acheteurs, qui sont des tiers payeurs (p. ex. la famille ou le gouvernement), sont incapables d'évaluer avec précision la qualité ou la quantité du service (Hansmann, 1980 cité dans Hansmann, 1987, p. 29). Ce sont en effet les bénéficiaires que sont capables de le faire. Les OBNL surgissent ainsi comme des entités privées capables d'offrir au consommateur/acheteur un certain degré de « certitude » sur les intentions de l'organisation. Cela veut dire que les biens et les services fournis par l'organisation répondent aux exigences de qualité et quantité demandées, et que le « comportement opportuniste » de l'organisation est considérablement faible ou inexistant. Cette « certitude » s'explique par deux éléments. En premier lieu, en raison de la finalité de l'organisation (Bacchiega et Borzaga, 2004, p. 274), qui est centrée sur une mission sociale partagée par les producteurs, les consommateurs et la société. En outre, en raison des

[28] Selon le concept de risque moral (*moral hazard*), un agent, isolé d'un risque, se comporte différemment que s'il était totalement exposé au risque. À titre d'exemple, on cite le cas d'un individu ayant une assurance automobile, qui devient moins prudent car les conséquences négatives de ses actions deviennent la responsabilité de la compagnie d'assurance.

[29] Selon le concept de la sélection adverse (*adverse selection*), une partie de la transaction dispose de plus d'informations que l'autre. Un producteur disposant de plus d'informations qu'un client sur la qualité d'un produit peut essayer de profiter de la situation. L'asymétrie d'information peut ainsi aboutir à la sélection des mauvais produits par le marché, comme dans le cas du marché de voitures d'occasion, où l'information incomplète sur la qualité des produits stimule le consommateur à acheter au prix moyen, ce qui favorise les mauvaises voitures et exclut les bons véhicules du marché.

[30] Trois concepts sont utilisés pour représenter le consommateur/acheteur d'une transaction : (a) les clients, qui sont les individus qui achètent le produit/service à un fournisseur, indépendamment qu'ils soient ou pas les destinataires de la mission sociale; (b) le bénéficiaire, qui est le destinataire de la mission sociale de l'organisation, et qui peut soit payer pour le produit/service, soit le recevoir gratuitement; et (c) le tiers payeur, qui est celui qui paye pour le produit/service au bénéfice d'un tiers qui est le destinataire de la mission sociale de l'organisation. Par exemple, lorsque le gouvernement paye des entreprises sociales pour offrir des services de santé à la population. Ces trois catégories peuvent s'appliquer concomitamment à un même individu ou 1a une même organisation.

contraintes et des limitations à la distribution des excédents, qui réduisent la motivation d'exploiter les consommateurs, qu'ils soient clients, bénéficiaires ou tiers payeurs (Enjolras, 2000, p. 359 ; Hansmann, 1987, p. 29).

Les OBNL sont ainsi capables d'impliquer la notion de *confiance* dans les transactions (Enjolras, 2000 p. 359 ; Salamon, 1987, p. 36 ; Valentinov, 2008, p. 757). Le concept de *confiance* est tellement central dans la théorie de l'échec contractuel que certains auteurs la nomment la « théorie de la confiance (*trustworthiness theory*) » (Heitzmann, 2010, p. 52 ; James, 2003 ; Valentinov, 2008, p. 757). La confiance (*trust*) peut être définie comme «*the belief that the organizational word or promise is reliable and that it will fulfill its obligation*» (Blau, 1964, p. 94). L'un des éléments centraux de cette théorie est que les entreprises sont moins dignes de confiance si elles sont guidées par des objectifs qui visent la maximisation des profits, car elles seraient plus motivées à « tricher » dans les transactions qu'elles établissent avec les consommateurs. Par conséquent, ceux-ci sont plutôt stimulées à établir des transactions avec d'autres organisations qui sont considérées plus « dignes de confiance » (Enjolras, 2000 ; James, 1987 ; Valentinov, 2008). En raison de l'absence d'une catégorie d'acteurs pouvant recevoir les excédents de l'organisation, un des facteurs principaux contribuant à la confiance du consommateur est la distribution interdite du capital (Enjolras, 2000 p. 359 ; Hansmann, 1980 ; Valentinov, 2008, p. 757). Cependant, la contrainte de non-distribution n'est pas suffisante pour garantir que l'organisation ne priorise pas l'augmentation des profits au détriment de sa mission sociale (Enjolras, 2000, p. 360). Au-delà de cette contrainte, la confiance est expliquée par la finalité sociale, qui n'est pas entièrement compatible avec un comportement de maximisation du profit (James, 1987). En deuxième lieu, Valentinov (2008, p. 758) explique que, dans la majorité des cas, ce sont des motivations individuelles non monétaires qui encouragent les individus à s'engager dans les OBNL, et ce sont ces motivations qui favorisent la confiance dans ces organisations. Troisièmement, selon la théorie du contrôle par le consommateur, il y a aussi un autre facteur complémentaire qui peut contribuer à l'augmentation du degré de confiance au sein d'une OBNL : le fait qu'elle soit composée de membres (Ben-Ner, 1986 ; Enjolras, 2000, p. 359 ; Hansmann, 1987, p. 33).

La théorie du contrôle par le consommateur (*consumer control theory*)[31] complète les théories précédentes des failles de marché, en soulignant que le marché n'est pas capable de garantir un contrôle suffisant des consommateurs sur les activités de l'organisation (Ben-Ner, 1986). Or, plusieurs ESC se caractérisent par l'appropriation du contrôle de l'organisation par leurs membres. C'est le cas des garderies, où les parents, incertains de la qualité des services des garderies privées, prennent le contrôle de l'organisation. Ils jouent ainsi un rôle dans sa gouvernance (Valentinov, 2008, p. 757), visant à réduire le problème de l'asymétrie d'information. Enjolras (2000, p. 359) explique que le degré de confiance de l'organisation est renforcé quand ce sont les membres qui contrôlent l'organisation, à travers des processus démocratiques de décision. Ces processus permettent que les membres représentent les intérêts des bénéficiaires ou leurs propres intérêts dans les décisions organisationnelles. Cela s'explique par le fait que leur motivation est différente de celle des propriétaires ou des investisseurs qui visent uniquement ou, principalement, le rendement financier. La présence des membres constitue ainsi une source de confiance plus crédible que celle des contraintes et des limitations à la distribution des excédents (Enjolras, 2000, p. 360). Ben-Ner (1986) présente trois raisons pour lesquelles les membres peuvent décider de créer une OBNL et prendre ainsi le contrôle de l'organisation : (a) l'asymétrie d'information sur la qualité ou la quantité du bien/service acheté (*contract failure theory*); (b) un monopole qui ne fournit pas le produit/service dans une qualité satisfaisante; et (c) quand l'organisation produit un bien/service de consommation collective qui ne peut pas être discriminé par le prix, comme c'est le cas d'un service « SOS suicide ».

En résumé, les théories des failles de marché permettent de montrer que le marché est seulement un mécanisme imparfait de satisfaction des besoins et des aspirations humaines (Valentinov, 2008, p. 750), nécessitant d'être complété par d'autres mécanismes. Face à

[31] Hansmann (1987, p. 34) souligne que la théorie du contrôle par le consommateur peut expliquer le rôle et l'émergence autant des OBNL que des coopératives et mutuelles. Cependant, ces organisations occupent des niches distinctes dans l'économie. Comme l'explique l'auteur, «*consumer cooperatives also generally seem to represent a response to monopoly. […] [I]n contrast to nonprofits, they usually sell only simple standardized goods and hence do not typically seem to arise as a response to contract failure (Hansmann, 1980 ; Heflebower, 1980). There are exceptions, however. For example, mutual life insurance companies – which are formally structured as consumer cooperatives – originally arose in large part as a response to contract failure in the insurance market (Hansmann, 1985).*»

l'échec de l'État et du marché, qui ne parviennent pas à satisfaire la demande résiduelle, les OBNL montrent ainsi une certaine supériorité sur les acteurs gouvernementaux et capitalistes, dans la prestation de produits et de services collectifs. Pour commencer, les OBNL constituent des formes organisationnelles plus ancrées que celles de l'État (Van Til, 2009, p. 1073), permettant ainsi d'intégrer les acteurs concernés, en les faisant participer et identifier plus efficacement leurs besoins particuliers (Enjolras, 2000, p. 362 ; Reed et Howe, 1999, p. 22). Ensuite, les OBNL deviennent plus performantes que les entreprises capitalistes parce qu'elles sont capables de créer des transactions réciproquement avantageuses, en augmentant l'efficacité globale au bénéfice de tous les acteurs concernés, spécialement des individus visés par l'organisation (Ben-Ner et Gui, 2003, p. 6). Dans ce sens, les OBNL trouvent leur place dans leur environnement et représentent des alternatives économiques aux entreprises capitalistes classiques parce qu'elles apportent des solutions à un ensemble de défaillances de ces dernières. Ensemble, les théories de la défaillance de l'État et des failles de marché composent ainsi deux des principales justifications économiques qui permettent d'expliquer l'émergence et la présence des OBNL dans l'économie, en mettant en évidence leurs caractères distincts.

Si on se limite toutefois à l'analyse de ces théories économiques empruntées à l'approche NPO, il devient difficile de justifier pourquoi la philanthropie ne constitue pas la solution idéale aux échecs de l'État et du marché. En effet, si l'on se réfère aux théories précédentes, les OBNL constituent une des réponses principales aux défaillances de l'État et aux failles de marché. Les OBNL sont traditionnellement des organisations capables de générer de ressources non marchandes comme les dons, les donations, le bénévolat, les commandites et les prêts gratuits. Pour cette raison, elles dépendent, en grande partie, de la philanthropie pour exister et survivre. Cependant, si la philanthropie représentait une solution satisfaisante, pourquoi aurait-on besoin des OBNL entrepreneuriales – et plus largement des ESC – dans nos économies ? La théorie des défaillances de la philanthropie élaborée par Salamon (1987), et complétée par Pestoff (1995) et Enjolras (2000), fournit des pistes pour répondre à cette question. Cette théorie montre que la philanthropie possède aussi des défaillances et doit relever certains défis, ce qui sera détaillé par la suite.

*c) Les défaillances de la philanthropie*

La théorie des défaillances de la philanthropie (*voluntary failure*), développée par Salamon (1987, p. 39), considère que les OBNL constituent la réponse typique aux défaillances du marché à la place de l'État. Elle le justifie par le fait que les coûts de transaction impliqués dans l'élaboration des réponses gouvernementales aux failles de marché sont supérieurs à ceux des OBNL, en raison de la complexité de la structure publique, en comparaison avec la structure plus simple des OBNL (Salamon, 1987, p. 39). Cependant, l'argument central de cette théorie est que les OBNL présentent aussi des défaillances. Salamon en désigne quatre.

La première se résume dans l'insuffisance philanthropique (*philanthropic insufficiency*), qui montre que plusieurs OBNL ne sont pas capables d'obtenir des ressources au même niveau que le gouvernement, qui est capable d'obliger la contribution à travers les taxes. De plus, la dépendance aux dons et au bénévolat limite ainsi la capacité des OBNL de répondre à la demande (Salamon, 1987, p. 39). Cette limite est aussi empirée par le comportement resquilleur (*free rider*) des individus, explique Salamon (1987, p. 39). La deuxième défaillance est décrite dans le particularisme philanthropique (*philanthropic particularism*), qui indique que plusieurs OBNL tendent à se concentrer sur un ensemble particulier d'individus, comme les handicapés, les chômeurs, les minorités, etc. En même temps, d'autres groupes peuvent être exclus si aucune OBNL ne s'adresse à leurs besoins. De plus, plusieurs OBNL peuvent s'adresser aux mêmes groupes, dupliquant ainsi des services et gaspillant des ressources et des efforts (Salamon, 1987, p. 40). La troisième défaillance est représentée par le paternalisme philanthropique (*philanthropic paternalism*), qui dénonce le fait que les OBNL dépendent à la fois des ressources provenant de l'extérieur et donc aussi des détenteurs de ces ressources, qui peuvent avoir un pouvoir d'influence sur les actions de ces organisations. En outre, la philanthropie résulte dans une condition de redistribution des ressources, basée sur la bienfaisance et sur les motivations individuelles du donateur (Salamon, 1987, p. 41). Finalement, l'amateurisme philanthropique (*philanthropic amateurism*) constitue un autre problème du secteur à but non lucratif, car certaines OBNL se basent sur des ressources bénévoles et ne sont pas capables d'engager et de maintenir de la main-d'œuvre professionnelle (Salamon, 1987, p. 42).

Un autre type de défaillance du secteur *nonprofit* a été exploré par Pestoff (1995) : la déviation d'objectifs (*goal deflection*). La déviation d'objectifs se produit quand une organisation échoue à atteindre son objectif ou sa finalité principale (Pestoff, 1995, p. 1). Une telle situation peut se produire aussi bien en raison de l'inefficience de l'organisation et de la poursuite d'autres objectifs, qui peuvent même être en conflit avec la finalité principale (Pestoff, 1995, p. 1). L'incapacité des OBNL à atteindre leur finalité principale peut avoir comme conséquences, non seulement de ne pas fournir des services prévus aux bénéficiaires, mais aussi de perdre leurs financements et leur légitimité. En appuyant cette analyse, Lindstead et Turner (1988, cités dans Pestoff, 1995, p. 1) mentionnent l'exemple de certains clubs en Angleterre destinés à offrir à des travailleurs des activités récréatives sans la présence d'alcool pour éviter de l'abus, mais qui, face à des difficultés financières, ont commencé à vendre de l'alcool dans leurs établissements.

Une autre limite des OBNL est liée à l'asymétrie des informations, qui signifie que le donateur/bénévole n'est pas toujours capable de mesurer l'impact de sa contribution (en temps ou en argent) en raison du manque d'informations concernant l'attribution des ressources. Le non-détournement des ressources est en partie assuré par la condition de distribution limitée ou interdite. Cependant, cette condition peut ne pas être suffisante pour réduire les problèmes liés à l'asymétrie d'information. En conséquence, certains mécanismes peuvent être mis en place dans les OBNL de façon à surmonter ces échecs. Une manœuvre consiste à donner la possibilité aux donateurs de participer au contrôle de l'organisation en prenant par exemple une place dans son conseil d'administration (Enjolras, 2000, p. 361). « Par ce moyen, les donateurs sont ainsi en mesure de mettre l'accent sur leurs objectifs et leurs intérêts en contrôlant la distribution de leurs contributions » (Enjolras, 2000, p. 361, notre traduction).

Ces échecs de la philanthropie justifient la complémentarité et le partenariat qui caractérisent le contexte dans lequel les OBNL sont insérées. Cela accentue le rôle d'autres organisations, principalement celui de l'État, dans l'approvisionnement en ressources et dans la réglementation des activités. En effet, Salamon (1987) justifie l'importance des partenariats entre le gouvernement et les OBNL, en considérant que le gouvernement représente la principale solution pour répondre aux défaillances de la philanthropie. Dans ce cas, la

distribution interdite, favorise l'investissement public dans le secteur *non profit,* en assurant, dans une certaine mesure, que les ressources ne seront pas détournées. Cependant, cette condition n'est pas suffisante pour garantir qu'aucun détournement n'aura lieu; c'est pourquoi les OBNL contrôlées par leurs membres offrent une garantie additionnelle d'une bonne allocation des ressources (Enjolras, 2000, p. 361).

Les échecs de la philanthropie permettent ainsi d'identifier certaines raisons pour lesquelles les ESC peuvent constituer, dans certains cas, des solutions aux défaillances de la philanthropie. Pour commencer, par sa capacité de combiner diverses sources de ressources, qu'elles soient marchandes, non marchandes ou non monétaires, les ESC réduisent les limites de l'insuffisance philanthropique. Cette multiplicité de types et sources de ressources réduit aussi les pressions provenant de la part des détenteurs de ressources. En plus, la prise de décisions démocratique, intégrant les acteurs de la communauté, favorise une action orientée vers le bien-être collectif, évitant ainsi, au moins en partie, l'influence du paternalisme dans l'attribution des ressources. En outre, la capacité des ESC à développer des sources autonomes de revenu leur permet de mieux gérer leurs objectifs de façon indépendante ; ce qui favorise, au moins en partie, la réduction des risques de déviation d'objectifs causés par les pressions liées à l'obtention de ressources. En ce qui concerne ces pressions, il est évident que le problème de l'évaluation caractérise aussi les ESC, mais comme celles-ci ne dépendent pas uniquement des ressources provenant de la philanthropie, elles sont capables de surmonter, au moins en partie, les risques liés au rapport entre financement et évaluation.

Ensuite, étant donné que les ESC sont créées à l'initiative des citoyens dans une dynamique collective et participative très ancrée sur les besoins locaux, le risque de particularisme est réduit. L'autonomie et la mobilisation territoriale favorisent la satisfaction de divers besoins, selon les particularités de chaque communauté. Finalement, concernant le cas de l'amateurisme philanthropique, l'émergence des ESC est constamment associée au phénomène de la « professionnalisation » dans le secteur. Comme l'explique Davister (2010), cette professionnalisation se produit de trois manières différentes. Premièrement en remplaçant des bénévoles par des professionnels, deuxièmement, en engageant une main-d'œuvre avec des

compétences managériales et spécifiques aux activités de l'organisation et troisièmement, par le biais des formations que les ESC offrent à leurs collaborateurs.

Cependant, bien que plusieurs ESC soient capables de surmonter certaines des défaillances de la philanthropie, elles peuvent être également soumises à ses échecs et il faut absolument prendre en compte leurs limites. Mertens affirme d'ailleurs que ces organisations

> […] sont confrontées à certaines limites dans leur capacité à mobiliser des ressources volontaires pour fournir des réponses collectives à grande échelle (contrainte de taille), qu'elles ont parfois une vision très paternaliste des besoins sociaux et qu'elles ne mettent pas toujours en œuvre des solutions qui témoignent d'un niveau suffisant de professionnalisme. (Mertens, 2010c, p. 89-90)

Les théories économiques qui traitent des défaillances de l'État et des failles de marché permettent de comprendre l'enjeu de l'émergence des ESC et leur rôle dans la société, par l'analyse de la demande. La théorie des défaillances de la philanthropie permet d'identifier des problèmes qui peuvent caractériser les OBNL et ainsi souligner certaines particularités qui peuvent expliquer la présence des ESC dans l'économie. Cependant, l'existence des ESC ne s'explique pas uniquement par la demande des services ou des produits. C'est pourquoi il est primordial d'analyser les autres raisons pour lesquelles certains acteurs souhaitent fournir ces services ou produits (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, cités dans Valentinov, 2008, p. 749)(Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, cités dans Valentinov, 2008, p. 749)(Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, cités dans Valentinov, 2008, p. 749)(Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991). L'existence de nouvelles entreprises dans l'économie et dans la société est donc également déterminée par les actions des entrepreneurs, qui combinent des ressources visant à créer de nouvelles solutions pour satisfaire la demande (Haugh, 2007, p. 416-417). Ainsi, une autre théorie, la théorie de l'offre, peut être mobilisée pour expliquer l'émergence et le comportement des ESC.

1.5.1.2 L'approche économique de l'offre

La théorie de l'offre (*supply-side theory*) a été développée principalement en vertu des travaux de James (1987), Rose-Ackerman (1996) et Young (1983) pour expliquer l'émergence des organisations à but non lucratif (Anheier, 2005, p. 127). Ces auteurs suggèrent que le secteur *nonprofit* se développe lorsque des entrepreneurs souhaitent poursuivre des missions non monétaires, pour créer de nouvelles organisations ou pour agrandir celles qui existent déjà (Themudo, 2009, p. 678). Le postulat essentiel de la théorie de l'offre est donc la motivation de l'entrepreneur, qui est à l'origine de l'émergence des organisations. Les entrepreneurs des OBNL, et des ESC en général, ne sont pas nécessairement intéressés par la génération de profits (Anheier, 2005, p. 127), mais ils sont plutôt motivés par une finalité non monétaire, c'est-à-dire que leurs objectifs visent la maximisation de « résultats non monétaires » (James, 1987). La raison pour laquelle un entrepreneur développe une activité à but non lucratif avec un profit nul, au lieu de créer une entreprise à but lucratif, est donc liée la présence d'une motivation non monétaire. Celle-ci peut être basée sur divers aspects : (a) sur les traits personnels de l'entrepreneur, (b) sur un objectif de développement personnel, professionnel, de prestige ou de fierté, (c) sur l'envie de pratiquer l'engagement, la sympathie, la réciprocité, et (d) sur la croyance en une mission ou en une cause spécifique, et/ou sur l'envie de changer la société (Haugh, 2007, p. 417 ; Valentinov, 2008, p. 758 ; Young, 1983).

En ce qui concerne ce dernier point, un des concepts centraux de la théorie de l'offre est donc celui de « l'entrepreneuriat idéologique » (Rose-Ackerman, 1996), qui implique que ces organisations « sont créées par des entrepreneurs dont l'objectif n'est pas de générer du profit, mais plutôt de pratiquer ou de diffuser des idéologies et des croyances particulières » (Valentinov, 2008, p. 758, notre traduction). Ce concept considère que les biens collectifs peuvent ne pas être « réels » et se référer plutôt à une idéologie (Rose-Ackerman, 1996), comme le bonheur, la paix ou la rédemption (dans le cas des organismes religieux, par exemple). Les entrepreneurs sont ainsi capables d'identifier des opportunités, pour combiner la prestation d'un service avec une idéologie, de façon à concrétiser leurs missions (James, 1987). En analysant cette question au sein des OBNL, Rose-Ackerman (1996) a identifié que les OBNL ayant des objectifs plus idéologiques tendent à développer plusieurs produits et

services. En outre, les entrepreneurs idéologiques sont beaucoup plus présents dans le secteur à but non lucratif que dans le secteur à but lucratif. L'idéologie explique aussi la présence substantielle des subventions publiques aux activités des ESC (James, 1987). Les limites et contraintes à la distribution des excédents prennent ainsi, selon cette théorie, une place secondaire en ce qui concerne l'explication de l'émergence et de l'origine des organisations (James, 1987).

Les particularités de l'entrepreneuriat social au sein des ESC ont été détaillées dans la première section de ce travail. Ce qu'il faut retenir ici est que la théorie de l'offre est complémentaire aux théories de la demande, surtout en raison du fait que les ESC nécessitent évidemment un groupe d'acteurs pour créer l'organisation (Anheier, 2005, p. 127). Par conséquent, leurs caractéristiques et leurs motivations personnelles doivent être prises en compte dans l'étude de ces organisations. L'émergence d'une ESC est ainsi le « produit de la confluence entre facteurs de demande et d'offre », donc leurs spécificités varient selon la motivation individuelle des entrepreneurs, mais aussi selon les particularités du pays et des secteurs dans lesquels elles sont insérées (Haugh, 2007, p. 412).

#### 1.5.1.3 L'approche économique mixte de l'offre et de la demande

Ben-Ner et van Hoomissen (1991) suggèrent une approche mixte, qui combine une analyse de l'offre et de la demande pour expliquer l'émergence et la présence des organisations à but non lucratif dans l'économie. Les auteurs expliquent que les OBNL se constituent comme « des coalisations d'individus qui s'associent, afin de s'offrir et de fournir à des tiers, des biens et des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate, ni par les organisations lucratives, ni par les organisations publiques » (Ben-Ner et van Hoomissent, 1991, p. 521, traduction par Enjolras, 2001, p. 21). Selon cette approche, il existe des conflits d'intérêts qui se produisent à l'intérieur des organisations en raison de la rencontre entre les parties prenantes du côté de la demande (consommateurs, donateurs ou financeurs) et celles du côté de l'offre (entrepreneurs, gestionnaires, travailleurs). Afin de diminuer ces conflits, les OBNL réduisent les problèmes

d'asymétrie d'informations par le contrôle, de la part des parties prenantes du côté de la demande (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, p. 521). Selon cette approche, la principale différence entre les entreprises classiques et les OBNL est qu'il existe, au moment de l'émergence de ces dernières, une confluence entre la demande pour la forme organisationnelle et la capacité d'offrir ce qui est demandé (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, p. 540). Les organisations sont ainsi décrites comme une forme d'« intégration verticale » entre les parties prenantes du côté de l'offre et du côté de la demande (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, p. 530).

### 1.5.2 La théorie des origines sociales

Parmi les théories de l'approche NPO, la théorie des origines sociales (*social origins theory*) a été proposée comme une nouvelle approche théorique à l'étude du secteur *nonprofit* par Salamon et Anheier (1998). La théorie des origines sociales offre une perspective plus large que celle qui est centrée uniquement sur un point de vue économique. À l'origine de cette théorie, l'objectif était d'identifier une approche permettant d'expliquer les variations de taille, de composition et de financement, du secteur à but non lucratif dans plusieurs pays (Salamon et Anheier, 1998, p. 213). La théorie des origines sociales considère ainsi que les OBNL sont insérées dans les réalités sociales, politiques et économiques propres à chaque pays et que, par conséquent, elles sont modelées par celles-ci (Salamon et Anheier, 1998, p. 213).

Cette théorie est basée sur la perspective des « origines sociales », originellement développée par Barrington Moore en 1966 (Anheier et Salamon, 2006, p. 106 ; Salamon et Anheier, 1998, p. 226)(Anheier et Salamon, 2006, p. 106 ; Salamon et Anheier, 1998, p. 226)(Anheier et Salamon, 2006, p. 106 ; Salamon et Anheier, 1998, p. 226)(Anheier et Salamon, 2006, p. 106 ; Salamon et Anheier, 1998, p. 226). L'argument central est que les décisions concernant l'adoption d'une entreprise capitaliste classique, de l'État ou d'une OBNL pour la provision de biens/services, ne sont pas uniquement basées sur le choix des consommateurs dans un marché ouvert, comme le suggèrent les théories économiques (Anheier et Salamon, 2006, p. 106 ;

Salamon et Anheier, 1998, p. 226). Le choix d'une de ces formes institutionnelles, selon cette théorie, est plutôt contraint par des modèles de développement historique, social et économique et par la relative puissance et l'influence des différentes parties prenantes qui entourent le secteur, à l'exemple des syndicats, des organisations religieuses, de l'État, etc. (Anheier et Salamon, 2006, p. 106). La forme et la taille des secteurs dans lesquels s'insèrent les ESC seraient ainsi « *path-dependent* », c'est-à-dire que leurs caractéristiques dépendent du cheminement parcouru par le secteur et les organisations dans une certaine société (Anheier et Salamon, 2006, p. 106). L'étude de la comparaison internationale du secteur *nonprofit* de l'Université Johns Hopkins a adopté cette approche «*in order to gain a better understanding of national situations through an analysis of their historical origins and development*» (Laville *et al.*, 1999, p. 11).

Salamon et Anheier (1998, p. 228) soulignent cependant que, malgré les spécificités propres à chaque pays, certaines uniformités peuvent être identifiées dans ces différentes évolutions, ce qui rend possible la construction d'une théorie[32]. La théorie des origines sociales met donc en évidence le contexte qui entoure les OBNL, et on peut dire aussi les ESC, se concentrant sur différents aspects (économiques, sociaux, culturels, politiques, religieux, etc.) spécifiques à chaque région. Ces particularités contextuelles peuvent exercer des influences déterminantes dans l'émergence et le comportement de ces organisations, les adaptant et les modelant selon le contexte de chaque pays. Le statut juridique, qui est notamment propre à chaque pays, est déterminé par les législations courantes dans lesquelles les organisations sont insérées.

Evers (2004, p. 297) souligne que le développement des entreprises sociales, et donc des ESC, est un processus beaucoup plus politique et contingent que les théories économiques de

[32] Ils construisent ensuite leur théorie en identifiant ainsi quatre archétypes de « modèles de développement du secteur *nonprofit* » ou « régimes du secteur *nonprofit* » : (a) libéral (bas niveau de dépenses sociales de bien-être par le gouvernement et un secteur *nonprofit* relativement large) ; (b) social démocratique (haut niveau de dépenses sociales de bien-être par le gouvernement et une provision limitée de services par le secteur *nonprofit*) ; (c) corporatiste (haut niveau de dépenses sociales de bien-être par le gouvernement et un secteur *nonprofit* relativement large) ; et (d) étatique (*statist*) (bas niveau de dépenses sociales de bien-être par le gouvernement et une provision limitée de services par le secteur *nonprofit*). Bien qu'intéressants, nous ne nous concentrons pas sur ces aspects, parce leur analyse dépasse les objectifs de notre recherche.

l'approche *nonprofit* le suggèrent. L'analyse des composantes sociopolitiques qui entourent ces organisations, comme les diverses dimensions de l'engagement civique qui constituent le capital social, permettent de surmonter les risques liés à une vision trop économique, donc sélective et restrictive, du phénomène de leur émergence (Evers, 2004, p. 296). Dans ce sens, Dart (2004b) souligne également que l'émergence et la croissance de ces organisations s'expliquent par un ensemble de forces institutionnelles et ne constituent pas seulement une réponse rationnelle aux failles de marché. Face aux exigences institutionnelles et aux attentes sociales, l'auteur souligne que ces organisations visent à se conformer à l'ensemble de ces éléments, plutôt que d'avoir pour objectif unique l'efficacité ou l'efficience de leurs opérations.

### 1.5.3 Les théories socio-historiques

Les théories économiques de l'approche NPO présentent les organisations à but non lucratif comme le résultat d'un choix rationnel et utilitariste des acteurs qui composent la demande et/ou l'offre face à des institutions déjà existantes, à savoir l'État et les entreprises capitalistes classiques (Enjolras, 2001, p. 24). Pour cette raison, ces théories sont aussi décrites comme les théories du « choix institutionnel » et expliquent pourquoi certains biens et services sont produits par des OBNL et non pas par des organismes publics ou des entreprises capitalistes classiques (Enjolras, 2001, p. 24 ; Evers, 2000, p. 569 ; Laville, s.d., p. 1). Ces théories se limitent toutefois à une analyse exclusivement centrée sur une perspective marchande, réduisant les organisations à une fonction d'offreuses de service, occultant les autres fonctions pour elles remplies, comme la défense d'intérêts et l'espace d'intégration sociale et de participation démocratique (Enjolras, 2001, p. 24). Une telle perspective sous-estime ainsi les contraintes institutionnelles, les motivations non instrumentales et l'historique de construction et de développement qui expliquent l'origine et le comportement des ESC, organisations qui constituent un objet socio-économique en partie non économique (Enjolras, 2001, p. 24-25).

Différemment de ce qui est retenu par les théories économiques du choix institutionnel, les théories socio-historiques de l'économie sociale et solidaire se basent sur le fait que les ESC

manifestent « concrètement l'impossibilité de comprendre l'ensemble des activités économiques par la seule référence au marché et à l'État » (Gardin et Laville, 2010, p. 366). Les ESC établissent également des relations avec le secteur informel, ce qui met en évidence les facteurs institutionnels d'aide mutuelle, de solidarités locales, de démocratie et de justice sociale qui conduisent à la structuration de ces organisations (Enjolras, 2001, p. 25). Ces facteurs expliquent aussi les différences de développement de ces organisations selon les pays, partageant ainsi, avec la théorie des origines sociales, l'accent mis sur un ensemble de facteurs que les théories économiques du choix institutionnel ne peuvent pas considérer « qu'en terme d'externalités » (Enjolras, 2001, p. 25).

Deux approches principales peuvent être identifiées au sein des théories socio-historiques des ESC. En premier, l'approche socio-économique de l'économie sociale, qui est basée sur la formation et le fonctionnement des organisations de type coopératif, décrite par Claude Vienney (1980b, 1994). Et, deuxièmement, l'approche de l'économie solidaire, qui est basée sur la perspective d'une économie plurielle et substantive, décrite par Karl Polanyi (1944, 2008).

#### 1.5.3.1 L'approche socio-économique de l'économie sociale

L'économie sociale, précise Vienney (1994, p. 84), est composée de coopératives, de mutuelles et d'associations qui tendent à adopter une forme et des règles analogues. En fait, Vienney (1994, p. 84) considère que les organisations de type coopératif constituent l'idéal type des organisations d'économie sociale, les associations comprises dans le champ étant celles qui adoptent une structure (une forme et des règles) analogue. Defourny (1994-1995, p. 87) explique que c'est la parenté historique, « mais aussi la volonté de défendre ensemble des intérêts communs » qui ont amené ces formes organisationnelles à « se rassembler au sein de ce qu'elles ont appelé l'économie sociale ». Afin de comprendre comment et pourquoi coopératives, mutuelles et associations composent conjointement la base de l'économie

sociale, il est nécessaire de comprendre la dynamique de leur formation et de leur fonctionnement (Vienney, 1994, p. 84).

Les organisations de type coopératif résultent de la réorganisation de certaines activités par certains acteurs selon certaines règles, « *à la fois* pour résister à l'extension de la production marchande et s'adapter à ses contraintes » (Vienney, 1994, p. 84, mis en italique par l'auteur). Ce qui explique leur rapprochement est l'émergence d'une même structure socio-économique qui manifeste leur unité (Vienney, 1994, p. 85). Historiquement, face au développement du capitalisme industriel, qui cause des transformations dans les activités économiques et dans les structures sociales, diverses initiatives coopératives et mutualistes se sont mises en place, tant en milieu ouvrier et urbain, qu'agricole et rural (Vienney, 1994, p. 86). En milieu urbain, il s'agit de la réorganisation d'activités et de l'adaptation de métiers en réponse à la transformation de producteurs marchands en salariés industriels. Et en milieu rural, il a été nécessaire de réorganiser des activités liées à l'approvisionnement, à l'écoulement de la production et à l'obtention de crédits (Vienney, 1994, p. 86). Ces initiatives ont ainsi pour objet de relier les activités des personnes associées à un environnement marchand, « lorsque [ces] activités peuvent fonctionner comme des entreprises, et ceux qui en ont besoin, mobiliser eux-mêmes le capital nécessaire à leur financement » (Vienney, 1994, p. 86). Elles consistent ainsi en la « conquête d'un pouvoir d'entrepreneur et [en une] structure d'accumulation de capital affecté aux activités dont [les personnes associées] ont besoin » (Vienney, 1994, p. 86). En adoptant la forme qui convient à l'insertion des personnes associées dans l'économie, ces organisations constituent ainsi « des modalités originales d'affectation de ressources aux activités dont leurs membres ont besoin » (Vienney, 1994, p. 88). Ces organisations se caractérisent conséquemment par la combinaison d'un groupement de personnes, fondé sur l'égalité, et d'une entreprise à propriété collective, dont les profits peuvent être partagés de façon proportionnelle à la participation de chacun à l'activité, à travers la réciprocité des rapports entre les personnes associées et leur participation à l'activité de l'entreprise (Vienney, 1994, p. 89).

Ces rapports sont définis par la relation entre les activités réalisées par les membres et l'activité de l'entreprise. Les membres peuvent être des apporteurs des forces de travail (coopérative de

travailleurs), des apporteurs de matière première (coopérative de producteurs, d'agriculteurs) ou des utilisateurs de biens et de services (coopérative de consommateurs, d'épargne et de crédit) (Vienney, 1980b). L'entreprise, quant à elle, fournit à ses membres les conditions nécessaires pour exercer leurs activités. « C'est donc dans une perspective d'*usage* que des personnes vont former une coopérative dont la finalité est reliée à leurs propres activités » (Tremblay, 1980, p. 316). Il y a ainsi un *rapport d'activité* qui attache à l'entreprise les personnes qui font partie de la coopérative (les membres-usagers[33]) et qui utilisent la structure de la coopérative pour réaliser leurs activités. En outre, les membres d'une coopérative sont à la fois ses propriétaires, caractérisant ainsi un *rapport de sociétariat* (de *propriété*) entre les membres et leur coopérative (Vienney, 1980a, 1980b). Ainsi, comme sociétaires (ou propriétaires), les membres commandent l'activité de la coopérative et c'est en référence à leurs intérêts que l'organisation est gérée.

Il y a ainsi un *double rapport* qui caractérise les organisations coopératives, « lorsqu'on les identifie comme [une] combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et de sociétariat » (Vienney, 1980a, p. 251). La cohérence de cette combinaison est déterminée par un système défini par les quatre règles suivantes : (a) *le groupement de personnes*, caractérisé par l'égalité, qui assure la participation démocratique à la prise de décisions, (b) *les rapports membres-entreprise*, basés sur la réciprocité du double rapport d'activité et de sociétariat, qui garantissent le pouvoir de décision aux membres-propriétaires et la détermination des activités de l'entreprise par les activités des membres, (c) *les rapports entreprise-membres*, basés sur la répartition proportionnelle, qui signifie que si la distribution des résultats excédents est admise, elle doit être proportionnelle à la participation de chaque membre à l'activité, et (d) *l'entreprise*, définie par la propriété durablement collective des résultats réinvestis, qui assure le caractère durable de l'organisation et qui traduit la finalité de poursuivre la démocratisation des rapports économiques et sociaux

[33] Vienney (dans Malo, 1981) mentionne que l'expression « membres-usagers » le gêne personnellement, parce qu'elle se réfère trop exclusivement aux coopératives à activités commerciales, ne faisant pas la place des coopératives de production. En conséquence, l'auteur croit que l'expression « rapport d'activité » couvre davantage toutes sortes d'activités, incluant le fait de travailler et non seulement l'utilisation des services de l'entreprise. L'auteur lui-même considère toutefois que l'expression « usager » peut aussi signifier qu'une personne qui travaille dans une coopérative fait donc usage de cette coopérative pour y travailler.

au-delà de ses membres actuels (Vienney, 1980a, 1980b, 1994). Ces organisations se caractérisent ainsi par la « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise liés par des rapports d'activités et d'associations, maintenus en cohérence par l'égalité des personnes et la propriété collective des profits réinvestis » (Vienney, 1994, p. 88). L'appartenance de ces diverses initiatives, coopératives et mutuelles à un même « ensemble institutionnel » s'explique par le partage de ces quatre règles (Vienney, 1994, p. 89).

En ce qui concerne les associations, leur réglementation juridique ne les obligent normalement pas à adopter les mêmes règles que les organisations de type coopératif, les laissant plutôt « pleine liberté […] d'adopter celles qui leur conviennent » (Vienney, 1994, p. 96). En règle générale, si les associations réalisent des activités reconnues nécessaires, bien que non prises en change par le pouvoir public, elles peuvent être admissibles à des financements publics, pouvant ainsi combiner des ressources provenant de subventions, de cotisations, de dons et du travail gratuit (Vienney, 1994, p. 96). Dans ce cas, les associations réalisent des activités, qui ne sont pas marchandes, « car des tiers financeurs s'interposent entre les destinataires des services et les détenteurs des ressources combinées pour les obtenir » (Vienney, 1994, p. 96). Cependant, si l'association développe aussi des rapports marchands (embauchant des salariés, utilisant des crédits bancaires, vendant une partie de leurs services), elles tendent à fonctionner comme des entreprises, reproduisant ainsi « le processus de spécialisation et de différenciation qui avait formé coopératives et mutuelles ». En donnant ainsi le pouvoir de contrôle ou de gestion aux utilisateurs et en structurant l'activité par le développement de relations marchandes, les associations tendent à s'inscrire dans le même ensemble de l'économie sociale, dans lequel se trouvent les coopératives et mutuelles.

Suivant cette structure de « groupement de personnes-entreprise » et ces quatre règles, une très grande variété de modalités d'utilisation est possible, soit la coopération, la mutualité et l'association (Vienney, 1994, p. 90). Vienney (1994, p. 90) souligne que ces modalités varient selon « le degré d'insertion de l'activité dans la production marchande et la position des associés par rapport à cette activité ». En ce qui concerne ce dernier, les structures varient aussi selon la qualité des personnes associées, qui peuvent être des « travailleurs salariés,

consommateurs finals, fournisseurs ou utilisateurs de biens de consommation intermédiaire, épargnants prêteurs, bénéficiaires de services d'assurances » (Vienney, 1994, p. 90). Dès que ces expérimentations manifestent leur efficacité, montrant la « capacité de faire fonctionner certaines *activités* comme des entreprises et de certains *acteurs* de les gérer selon des *règles* appropriées », elles acquièrent une reconnaissance externe, visible par leur personnalité juridique (Vienney, 1994, p. 93, mis en italique par l'auteur). Vienney ajoute encore que, malgré la préférence pour l'activité, en comparaison avec la rentabilité, ces organisations ne sont pas strictement sans but lucratif; au contraire, « c'est l'autofinancement d'activités nécessaires et délaissées qui explique leur efficacité dans divers domaines » (1994, p. 94).

Comme il a été mentionné précédemment, les initiatives coopératives, mutualistes et associatives de l'économie sociale émergent de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs relativement dominés, et qui se regroupent pour réaliser des activités nécessaires mais délaissées par le marché ou l'État, ayant ainsi la possibilité de réaliser des projets d'entreprises qu'ils n'auraient pu réaliser individuellement (Vienney, 1994). En refusant la logique capitaliste, ces initiatives favorisent l'égalité, l'équité, l'entraide, la solidarité, l'autogestion, la coopération et l'accumulation collective. Elles s'opposent ainsi à la distribution des surplus basés sur le capital et promeuvent, au contraire, la primauté des personnes et du travail sur le capital. Cela se manifeste à travers l'adoption d'une distribution limitée ou même par le biais d'une contrainte de non-distribution. Par conséquent, ces initiatives sont capables de réaliser une production concrète de biens ou de services, en priorisant la finalité sociale sur la finalité économique et en étant basées sur une gestion autonome, égalitaire et démocratique.

#### 1.5.3.2 L'approche socio-politique de l'économie solidaire

L'approche de l'économie solidaire se concentre sur la dimension socio-politique et sur la mobilisation réciprocitaire au sein de l'émergence des associations, soulignant ainsi leur rôle tant dans la sphère économique que dans la sphère politique (Laville, s.d. ; Laville, Lévesque et Mendell, 2006). En ce qui concerne le plan politique, on observe que les « initiatives

d'économie solidaire proviennent principalement de la société civile et souvent des mouvements sociaux (Bélanger et Lévesque, 1992) » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 75). À l'origine de ces initiatives, « on retrouve une impulsion réciprocitaire comme le montre la mobilisation des citoyens d'une collectivité locale » pour se donner des services (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 75), inspirées par une « volonté d'un agir démocratique [qui] contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Eme et Laville, 2005, p. 253). La logique du *projet politique*, initiée par l'impulsion réciprocitaire (ressources réciprocitaires initiales), met en évidence la visée «d'une intégration sociale des individus soucieuse d'un être ensemble à construire à partir d'activités économiques maîtrisées de manière démocratique, [d]'où l'attention politique première» (Eme et Laville, 2005, p. 254).

Cependant, comme le soulignent Eme et Laville, la capacité à générer des changements sociaux dépend aussi des articulations construites avec la puissance publique», car « l'exercice de [la] liberté positive d'association et de coopération n'est une puissance de transformation qu'en lien avec une action publique ». Par conséquent, l'économie solidaire permet, premièrement, de mettre en évidence le rôle essentiel de l'État dans le développement des initiatives solidaires et deuxièmement, de constater l'importance de l'espace public de débat dans des sociétés démocratiques, au sein des initiatives solidaires, ainsi que d'identifier les effets mutuels entre les pouvoirs publics et les initiatives de la société civile (Laville, s.d., p. 6 ; Laville, Lévesque et Mendell, 2006, p. 23).

Tout d'abord, au lieu de se limiter à une dimension socio-économique comme le fait l'approche traditionnelle de l'économie sociale, l'économie solidaire se concentre aussi sur une perspective complémentaire basée sur une dimension socio-politique (Laville, Lévesque et Mendell, 2006, p. 23). Tandis que le concept d'économie sociale revendique plutôt l'indépendance économique des organisations, l'économie solidaire rend nécessaire l'intervention publique dans la réalisation des pratiques solidaires (Draperi, 2007), « en occupant une place aux côtés de l'État, poursuivant des objectifs similaires d'intérêt collectif, en ayant parfois même reçu le mandat des autorités publiques » (Bouchard, 2001, p. 3). Elle redéfinit les dimensions économique et politique de l'économie sociale, en adoptant une perspective qui permet de relier ensemble, le niveau micro de l'organisation , le niveau macro

de l'État et le contexte institutionnel (Laville, Lévesque et Mendell, 2006, p. 22). « L'économie solidaire insiste sur le poids du contexte et de l'environnement sur la dimension sociopolitique, donnant à l'État un rôle central » (Draperi, 2007, p. 11).

En deuxième lieu, la dimension politique s'ancre dans la mobilisation réciprocitaire et volontaire « des citoyens libres et égaux » (Eme et Laville, 2005, p. 254), ce qui favorise la construction « d'espaces publics qui autorisent un débat entre les parties prenantes sur les demandes sociales et les finalités poursuivies » (Eme et Laville, 2005, p. 254). Sur ce plan, soulignent Eme et Laville (2005, p. 254), « le défi réside dans le maintien d'une possibilité d'espaces publics autonomes, distincts (mais complémentaires) des espaces publics institués qui sont régulés par le pouvoir et qui tentent d'imposer leurs normes aux projets d'économie solidaire ». Ce qui caractérise ces projets, « c'est justement cette dimension d'espace public dans la société civile qui leur permet de s'inscrire dans ce que certains appellent la démocratie sociale, la représentation d'intérêt collectif » (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 85). On constate ainsi que l'interaction entre les initiatives d'économie solidaire et le pouvoir public produit des effets mutuels : en même temps que les acteurs sociaux diversifiés participent à l'évolution des formes de régulation publique, les trajectoires des initiatives et actions de ces acteurs sont influencées par les règles définies par les pouvoirs publics (Laville, s.d., p. 6 ; Laville, Lévesque et Mendell, 2006, p. 23). Une telle interaction laisse entrevoir l'apport de l'économie solidaire à la « démocratisation des politiques publiques », et plus spécifiquement à la coconstruction et à la coproduction de celles-ci (Vaillancourt et Leclerc, 2011, p. 115). La coconstruction se situe en amont de l'adoption des politiques publiques et dans la participation des acteurs de la société civile et du marché à leur élaboration. La coproduction, quant à elle, se situe plutôt en aval et fait référence à la participation des acteurs de la société à la mise en œuvre des politiques publiques (Vaillancourt et Leclerc, 2011, p. 116).

Sur le plan économique, l'économie solidaire est basée sur une définition de l'économie à partir d'un point de vue substantif, selon ce qui est proposé par Polanyi (1944). Dans ce sens, au lieu de considérer l'économie à partir d'une perspective néoclassique, exclusivement centrée sur le marché, l'économie solidaire articule « les trois principes de comportement économique que sont le marché, la redistribution et la réciprocité » (Eme et Laville, 2004, p. 17), pour mettre

en évidence une économie plurielle composée de trois pôles : l'économie marchande, l'économie non marchande et l'économie non monétaire (Roustang *et al.*, 1997, p. 66). L*'économie marchande* correspond à l'économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée prioritairement au principe du marché, qui est basé sur la « rencontre entre offre et demande de biens et services aux fins d'échanges à travers la fixation de prix,[…] sur une base contractuelle et à partir d'un calcul d'intérêt » (Laville, s.d., p. 5). Dans l*'économie non marchande*, la distribution de biens et de services est confiée prioritairement au principe de la redistribution organisée sous la tutelle de l'État, qui est une autorité centrale responsable de répartir la production (Laville, s.d., p. 5). Et finalement l*'économie non monétaire*, qui correspond à une distribution confiée principalement au principe de la réciprocité. Celui-ci se réfère à des relations « indissociables des rapports humains » (Laville, 2007 p. 14) établies entre des groupes ou personnes par une suite durable de dons et de contre-dons, incluant le volontariat et la participation active des usagers dans la production des services, ce qui confère un aspect solidaire aux organisations[34] (Laville, 1994). Ces deux dernières mettent en évidence le rôle stratégique des ressources non marchandes et non monétaires, ce qui permet de rendre compte « plus explicitement des associations et des entreprises [sociales] en émergence, notamment celles qui évoluent dans le développement social, les services de proximité et les services sociaux et de santé » (Lévesque, 2006, p. 7).

L'analyse combinée de ces théories économiques, sociales et socio-historiques (socio-économiques et socio-politiques) des organisations (résumée dans le tableau 1.3 suivant) permet de mettre en évidence que les ESC se situent dans une économie plurielle : marchande, non marchande et non monétaire, comme il sera détaillé dans les prochaines sections.

[34] Laville (2007, p. 48) ajoute que l'administration domestique, qui consiste « à produire pour son propre usage, à pourvoir aux besoins de son groupe » (p. 14), constitue aussi l'économie non monétaire.

**Tableau 1.3 Les origines des ESC**

| Approche | Cadre conceptuel | Forme organisat. prototypique | Éléments d'analyse pour les ESC |
|---|---|---|---|
| NPO (Ben-Ner, 1986 ; Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991 ; Hansmann, 1987 ; James, 1990 ; Weisbrod, 1977) | - Failles de marché et défaillances de l'action publique (demande)<br>- Failles entrepreneuriales (offre)<br>- Confrontation de l'offre et de la demande (mixte) | - OBNL : contrainte de non distribution | - Perspective économique<br>- Solutions alternatives à l'État et au marché<br>- Entrepreneuriat social<br>- Confluence d'intérêts entre les parties prenantes |
| NPO (Salamon, 1987) | - Défaillances philanthropiques | - OBNL de bienfaisance | - Perspective économique<br>- Solutions alternatives au marché<br>- Apport de l'État pour l'approvisionnement en ressources et pour la réglementation des activités |
| NPO (Salamon et Anheier, 1998) | - Origines sociales | - OBNL | - Perspective sociopolitique<br>- Contexte d'émergence historique, social et économique |
| Économie sociale (Vienney, 1980a) | - Acteurs, activités et règles | - Coopérative | - Perspective socio-économique (combinaison des sphères sociale et économique)<br>- Objectifs sociaux et économiques<br>- Mobilisation collective |
| Économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Enjolras, 2001 ; Gardin, 2006a ; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001 ; Roustang *et al.*, 1997 ; Vaillancourt et Leclerc, 2011) | - Coproduction travailleurs-usagers<br>- Coconstruction de politiques publiques (espace public de débat)<br>- Hybridation des ressources<br>- Économie plurielle (marchande, non marchande et non monétaire) | - Association dans les services de proximité | - Perspective socio-économique et sociopolitique (combinaison des sphères sociale, économique et politique) : économie plurielle<br>- Objectifs sociaux, économiques et politiques<br>- Pluralité de ressources (marchandes, non marchandes, non monétaires)<br>- Pluralité de parties prenantes |
| Entreprise sociale | - Approche nord-américaine de l'innovation sociale et des « ressources marchandes » (Dees, 2001 ; Dees et Anderson, 2006)<br>- Approche européenne basée sur les indicateurs économiques, sociaux et de gouvernance (Defourny, 2004b ; Defourny et Nyssens, 2010b, 2011) | - Entreprise sociale | - Finalité sociale<br>- Activités commerciales des NPO<br>- Rémunération du capital, mais limitée<br>- Pluralité d'objectifs, de parties prenantes et de ressources |

Source : L'auteur

## 1.6 La définition et les principes des ESC

Les entreprises sociales et collectives (ESC) constituent une définition qui peut être composée par trois dimensions : le rapport entre l'économique et le social, les principes qui les orientent ainsi que les statuts juridiques par lesquels elles prennent forme. Ces dimensions peuvent varier selon le contexte dans lequel ces organisations s'insèrent et sont étudiées. Dans cette thèse, ils correspondent à la réalité du Québec, comme il est détaillé dans la section 1.8. En ce qui concerne chacune de ces dimensions :

> La première concerne ce qu'il faut entendre par économie (point de vue substantif, s'inspirant de K. Polanyi, 1944), soit « la production concrète de biens ou de services »[35], et par social défini à la fois par « l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population » et le « développement démocratique », la citoyenneté active. La deuxième dimension est constituée des principes éthiques dans un sens proche des principes coopératifs. La troisième dimension est donnée par les statuts juridiques des entreprises et organismes, soit ceux de coopérative, de mutuelle et d'association (Lévesque, 2007, p. 41-42)

Comme les statuts juridiques peuvent varier selon le contexte et évoluer dans le temps, si bien qu'ils sont bien définis au Québec au présent moment, la définition qui décrit les ESC est basée sur le rapport entre l'économique et le social ainsi que sur les principes de base de l'économie sociale, soit la finalité sociale, la gouvernance démocratique, l'autonomie et l'indépendance, la distribution limitée ou interdite des excédents et la production organisée de biens et de services. Dans ces organisations, le premier principe, celui la finalité sociale, détermine les autres et oriente les activités économiques réalisées. La figure 1.3 ci-dessous, originellement proposée par Bouchard, Cruz Filho et St-Denis (2011), illustre ces principes.

[35] Ce qui diffère d'une définition formelle de l'économie, vue comme l'arbitrage entre des ressources rares et des besoins illimités, « comme le proposent habituellement les économistes » (Lévesque et Mendell, 1999, p. 7).

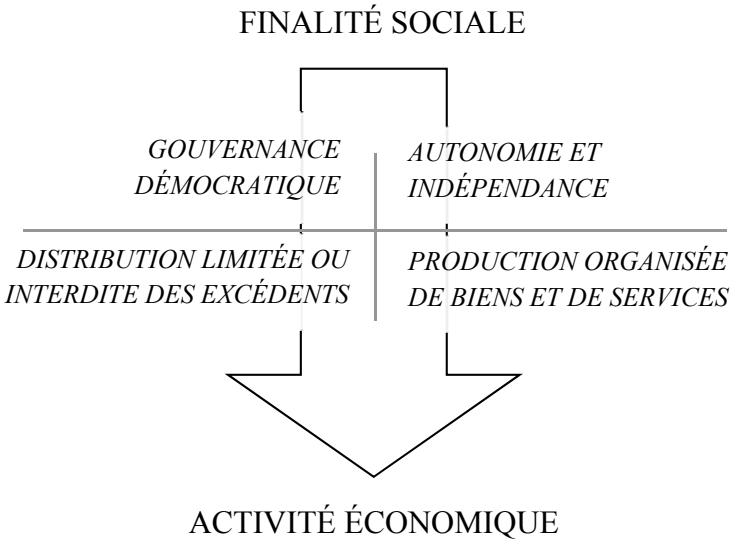



Figure 1.3 La définition d'ESC
Source : Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, p. 38.

> L'un des principes, la [finalité] sociale, détermine les autres. C'est en effet parce que le social détermine l'économique que l'organisation se donne des règles limitant ou interdisant la distribution des bénéfices, qu'elle produit des biens ou des services destinés à ses membres ou à la collectivité, que ses processus décisionnels sont basés sur une gouvernance démocratique d'usagers ou de travailleurs, qu'elle s'assure de son autonomie et de son indépendance vis-à-vis des gouvernements et des autres entreprises. Et c'est en raison de ses objectifs de [finalité] sociale que l'économie sociale peut mobiliser l'engagement de bénévoles et les ressources publiques en plus, des revenus de marché, dans le cas des activités à dominante marchande. (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011, p. 38)

Les ESC étant définies par ces principes, la prochaine section explore les principes économiques que ces organisations mobilisent, à partir de la notion d'une économie substantive et plurielle.

## 1.7 Les ESC et les sphères économiques

En se basant sur le cadre conceptuel proposé par Polanyi, Enjolras (2004, 2009) explique que dans les systèmes économiques qui entourent les organisations non lucratives, et on peut y ajouter les ESC (Laville, 1994), il existe trois mécanismes institutionnels de coordination qui définissent les interactions entre ces organisations et les acteurs de l'environnement : marchand, hiérarchique et réciprocitaire. Alors que le premier permet de décrire les spécificités des transactions qui caractérisent la sphère marchande de l'économie, les deux autres décrivent les particularités des transactions qui se réalisent en dehors du marché, c'est-à-dire typiquement dans les sphères non marchande et non monétaire de l'économie, comme le montre le tableau 1.4 ci-dessous.

**Tableau 1.4 Les sphères de l'économie plurielle**

| Sphère typique | Marchande | Non Marchande | Non Monétaire |
|---|---|---|---|
| Mécanisme de coordination [1] | Marchand | Hiérarchique | Réciprocitaire |
| Principe de coordination [3] | Prix | Coercition (lois et réglementations centralisées) | Obligation (intérêt mutuel, norme de réciprocité) |
| Mécanisme d'allocation [1] | Marché | Redistribution | Réciprocité |
| Incitation [2] | Monétaire | Monétaire/axiologique | Axiologique |
| Principe d'imputabilité [2] | Capitaliste | Démocratique | Démocratique |
| Biens typiques | Privés rivaux et excludables | Publics non rivaux et non excludables; Privés qui génèrent des externalités | Publics non rivaux et non excludables; Privés qui génèrent des externalités |
| Prix des produits/services | Économiquement significatifs | Économiquement non significatifs (gratuits ou modiques) | Économiquement non significatifs (gratuits ou modiques) |
| Ressources typiques [4] | Monétaires | Monétaires | Non monétaires |
| *Source publique* | Ententes de service, appels d'offre | Subventions « à la mission » | Prêts de services, contributions en nature, mises à disposition |
| *Source privée* | Vente au marché, contrats privés | Dons, cotisations, commandites monétaires | Bénévolat, commandites non monétaires, prêts de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | services, contributions en nature, mises à disposition |
| Prototype | Entreprise classique | État | Société Civile |
| Prototype ESC / tiers secteur (dominante) | Coopérative | Association (OBNL) prestataire de services | Organisme de bienfaisance[4] ; association (OBNL) de solidarité[5], |

Sources : [1] Enjolras (2001); [2] Enjolras (2004); [3] Enjolras (2009); [4] Bouchard, Cruz Filho et St-Denis (2011); [5] Marival (2011).

Enjolras (2000, p. 352) souligne qu'un mécanisme de coordination peut ne pas fonctionner de façon efficace et aboutir à des échecs de coordination, à l'exemple des défaillances et des failles décrites dans les sections précédentes. De tels échecs peuvent toutefois être surmontés par la combinaison du mécanisme de coordination en question (le mécanisme dominant) avec un autre mécanisme de coordination (Enjolras, 2000, p. 354). La combinaison marché/réciprocité, par exemple, permet de réduire les problèmes de risque moral et de sélection adverse du marché par l'insertion de l'obligation sociale et morale, qui caractérise la réciprocité, dans les relations personnelles. La combinaison civique/réciproque a le potentiel de permettre de surmonter les échecs de l'État, développant les services de façon plus proche de l'usager, surmontant ainsi le problème public de répondre uniquement à la demande standard ou universelle. Et finalement, la combinaison réciproque/civique est une réponse à ceux de la philanthropie (Enjolras, 2000, p. 355), surtout en ce qui concerne la professionnalisation, l'insuffisance et le paternalisme. Les ESC sont capables de réaliser des compromis entre ces trois mécanismes de coordination en raison de leur nature hybride, qui combine une finalité sociale avec une activité économique marchande (Defourny, s.d., p. 1).

Dans la sphère marchande, le mécanisme de coordination est marchand, ce qui signifie que le principe de coordination (celui qui encourage les acteurs à agir conformément à une certaine norme ou convention) est le prix, alors que le mécanisme d'allocation (celui par lequel les ressources sont distribuées dans l'économie) est le marché (Enjolras, 2000). La nature des incitations qui guident l'action des acteurs est monétaire (Enjolras, 2004) et leur motivation est d'intérêt matériel (Evers et Laville, 2004, p. 18). Le principe d'imputabilité (la modalité par

laquelle se produit la réédition de comptes - *accountability*) est capitaliste et les organisations sont responsables devant les propriétaires-actionnaires (Enjolras, 2004). L'échange des biens, des services et de la monnaie dans une sphère marchande se caractérise par un « commerce de marché » (Polanyi, 2008), qui « obéit au mécanisme offre-demande-prix » (Polanyi, 2008, p. 71) et au sein duquel « la monnaie est utilisée comme compensation en échange de biens et de services » (Enjolras, 2009, p. 65). On observe ainsi une relation directe entre l'organisation, la clientèle et le flux de biens, de services et de la monnaie, qui se réalise entre l'organisation et la clientèle dans un rapport bilatéral (Jäger, 2010, p. 170). Les biens typiques sont privés rivaux et excludables et les prix sont économiquement significatifs. Les ressources typiques sont monétaires et peuvent être de source publique (p. ex. ententes de services, appels d'offre) ou privée (vente au marché, contrats privés). Bien que les prototypes de cette sphère soient les entreprises classiques, dans l'ensemble du tiers secteur, les coopératives sont les formes organisationnelles qui s'insèrent le plus dans un contexte à dominante marchande. Cependant, ces dernières respectent toujours leurs particularités spécifiques, comme la propriété collective et impartageable du capital (Vienney, 1980b).

Dans la sphère non marchande, les biens, les services et la monnaie sont échangés en dehors du marché, n'étant pas coordonnés par le principe du prix, mais plutôt par d'autres mécanismes de coordination hiérarchiques. Dans ce cas, la coordination est soumise à une autorité centrale, typiquement l'État et, par conséquent, le principe de coordination des échanges est la coercition (matérialisée par les lois et les réglementations) et le mécanisme d'allocation est la redistribution. L'incitation peut être tant monétaire qu'axiologique et le principe d'imputabilité est démocratique (Enjolras, 2004). Les organisations typiques sont les associations prestataires de services, dont la totalité ou une grande partie des ressources provient de subventions publiques « à la mission ».

Dans la sphère non monétaire, le principe de coordination des échanges est l'obligation sociale ou morale, qui se réalise sur la base de l'intérêt mutuel (Enjolras, 2009) et qui mobilise « la conformité à une "norme générale de réciprocité" (Gouldner, 1960), qui est définie comme "un échange mutuellement contingent de gratifications entre deux ou plusieurs unités" » (Enjolras, 2001, p. 31). Le mécanisme d'allocation est donc la réciprocité (Enjolras, 2001), la nature des

incitation est axiologique[36] et le principe d'imputabilité est démocratique (Enjolras, 2004). Les ressources typiques sont non monétaires et peuvent être de source publique (p. ex. prêts de services, contributions en nature, mises à disposition) ou privée (bénévolat, commandites non monétaires, prêts de services, contributions en nature, mises à disposition) (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011). Les exemples typiques sont les organismes fonctionnant principalement avec des travailleurs bénévoles et avec des dons en nature. Certains exemples sont les centres de loisir communautaire et les systèmes d'échange locaux (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011).

Les échanges dans les sphères non marchande et non monétaire peuvent ainsi prendre deux formes : celle du « commerce de dons » (Polanyi, 2008), qui se base sur des transactions réciprocitaires se concrétisant principalement par le don et le bénévolat (Enjolras, 2009) et celle du « commerce administré » (Polanyi, 2008), dont les transactions sont « fondées sur un droit de créance, où monnaie, biens et services sont alloués selon un droit prédéfinissant la règle d'allocation » (Enjolras, 2009). Le flux de biens, de services et de la monnaie ne se produit donc pas bilatéralement entre l'organisation et le client, mais plutôt dans un « triangle d'action » composé de l'organisation, du destinataire (bénéficiaire ou usager) des biens/services et d'une troisième partie qui fournit les ressources, monétaires ou non monétaires, selon un mécanisme de redistribution ou de réciprocité (Jäger, 2010, p. 170). Différemment d'un contexte marchand, l'usager du produit/service n'est pas le même acteur qui fournit les ressources. Donc les rapports ne se produisent pas bilatéralement, mais plutôt dans un « triangle d'échange » (Jäger, 2010, p. 170). Les ressources typiques sont monétaires et peuvent être de source publique (p. ex. subventions « à la mission ») ou privée, comme des dons, cotisations et commandites monétaires (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011). Et les biens typiques sont ceux publics non rivaux et non excludables (p. ex. la sécurité nationale) ou ceux privés qui génèrent des externalités collectives (p. ex. l'éducation).

Les exemples d'organisations fournies dans le tableau constituent des modèles « prototypes » d'organisations qui réalisent principalement des activités marchandes, non marchandes ou non

[36] Du grec *axios* qui signifie valeur ou qualité, l'axiologie est la science des valeurs morales.

monétaires. Alors que les premières produisent des biens et des services qui sont vendus dans un marché à un prix économiquement significatif[37], les deux autres se caractérisent par la production de biens et de services qui sont offerts à des prix économiquement non significatifs[38] (gratuits ou modiques).

L'une des principales différences entre les entreprises classiques, organisations typiques de la sphère marchande et les OBNL, organisations privées typiques de la sphère non marchande, consiste en leur « raison d'être » (Saxton et Guild, 2010 p. 7). Saxton et Guild (2010 p. 7) expliquent que l'incitation monétaire des premières place la génération des profits comme l'objectif principal. Ceux-ci sont obtenus par la vente de biens et de services dans le marché, qui vise l'obtention d'un revenu plus élevé que les coûts de production. Alors que pour la deuxième, le profit est un moyen d'atteindre l'objectif final, qui est l'approvisionnement de biens et de services[39], comme le montre la figure 1.4.

[37] « Par prix économiquement significatifs, il faut entendre des prix qui ont une influence significative sur les montants que les producteurs sont disposés à offrir, et sur les montants que les acquéreurs souhaitent acheter. » (Nations Unis, 2006, p. 204). Selon le Système de Comptes National des Nations Unies (adopté d'entre autres par Eurostat et par Statistique Canada), les prix sont économiquement significatifs quand la valeur des biens et services vendus correspondent au moins à la moitié (plus de 50%) des coûts moyens de production (Canada, 2008, p. 50 ; Nations Unies, 2007, p. 18).

[38] « Les producteurs non marchands sont des producteurs qui fournissent la majeure partie de leur production à d'autres gratuitement ou à des prix économiquement non significatifs » (Nations Unis, 2006, p. 204), c'est-à-dire, quand la valeur des biens et services vendus correspondent à moins de la moitié (moins de 50%) des coûts moyens de production (Canada, 2008, p. 50 ; Nations Unies, 2007, p. 18).

[39] Selon l'approche NPO, aucun critère de « finalité sociale » ne détermine que les OBNL ne peuvent pas viser le profit comme leur objectif principal. Cependant, cette recherche se réfère plutôt à celles qui sont orientées vers une mission sociale (Chew, 2009 ; Frumkin et Kim, 2001 ; Salipante et Golden-Biddle, 1995 ; Saxton, 1996).

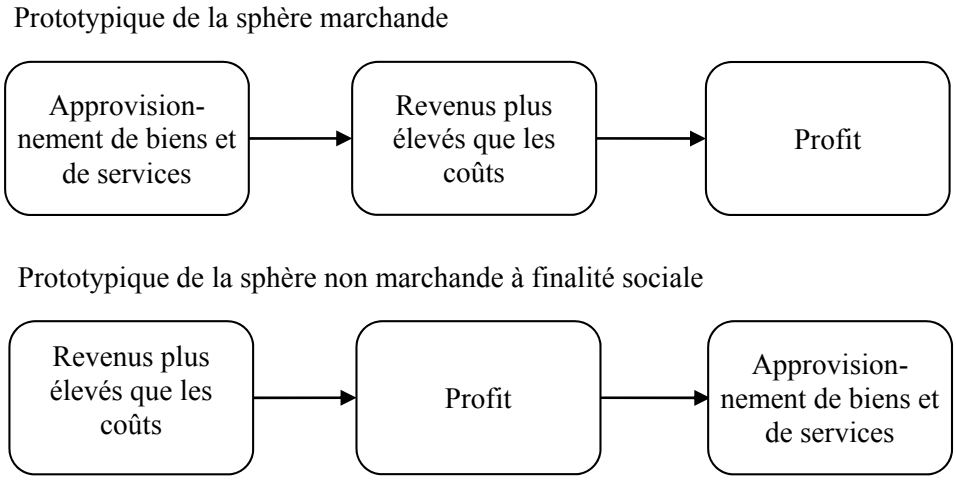



Figure 1.4 Les raisons d'être prototypiques des sphères marchande et non marchande
Source : Adapté de Saxton et Guild (2010 p. 7)

Les ESC que nous étudions sont donc des organisations qui articulent les principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité au sein d'une même structure organisationnelle. Elles se caractérisent par une pluralité d'objectifs, de parties prenantes et de ressources, et peuvent également être considérées comme des organisations pluralistes.

Par définition, les organisations pluralistes se caractérisent par trois particularités : « des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques » (Denis, Langley et Rouleau, 2004, p. 1). Des organisations partageant ces caractéristiques peuvent être trouvées dans le secteur public, dans le secteur privé capitaliste et dans le tiers secteur (Denis, Langley et Rouleau, 2004, 2007 ; Jarzabkowski et Fenton, 2006). Certains exemples sont les « hôpitaux, les entreprises artistiques, les universités, les organisations communautaires, les partenariats professionnels et coopératifs » (Denis, Langley et Rouleau, 2004, p. 1), les organisations publiques, les services professionnels et les industries régulées (Jarzabkowski et Fenton, 2006, p. 631).

Dans un contexte pluraliste, expliquent Denis, Langley et Rouleau (2004, p. 3), les décisions organisationnelles sont caractérisées par la présence de « jeux politiques entre des groupes ayant des intérêts contradictoires et des visions divergentes », ce qui aboutit à la création de lieux de pouvoir diffus et d'objectifs divergents au sein de l'organisation. Le contexte dans lequel les organisations pluralistes s'insèrent se caractérise ainsi par une pluralité d'objectifs, de ressources et de parties prenantes ayant des relations de pouvoir, avec et au sein de l'organisation. Chaque contexte définit les particularités qui caractérisent les ESC. La prochaine section explore les spécificités de ces organisations au Québec.

## 1.8 Les ESC au Québec

Au Québec, la définition institutionnelle la plus répandue se référant aux « organisations du tiers secteur » est l'économie sociale, étant étroitement liée au courant européen de l'économie sociale et solidaire. L'économie sociale québécoise a une longue histoire qui débute au XIX$^{e}$ siècle, explique Lévesque (2007, p. xi) et s'est développée, depuis 1850, en cinq grands périodes et configurations.

La première configuration correspond à une économie solidaire, plutôt urbaine (ouvriers), qui s'est manifestée au XIX$^{e}$ siècle par l'émergence d'initiatives socio-économiques, en réponse aux conditions pénibles de vie et de travail imposées par le développement progressif du capitaliste industriel et commercial (Lévesque, 2007, p. 3). Ces initiatives, principalement associations et sociétés de secours mutuels, se caractérisaient par « une recherche d'autonomie, d'autogestion et de solidarité, notamment à travers des activités non marchandes » (Lévesque, 2007, p. xi). Cependant, n'ayant reçu « aucun soutien significatif de la part des « autorités sociales » [Église, État et élites traditionnelles] », cette économie solidaire a décliné et a « plus ou moins été reconfigurée dans la mutualité patronnée » (Lévesque, 2007, p. 10).

La deuxième configuration date du début du XX$^{e}$ siècle, et correspond à une économie sociale, plutôt rurale (agriculteurs), regroupant des « initiatives plus au moins tournées vers le marché

et patronnées par les « autorités sociales » (Église, État et élites traditionnelles), qui leur laissaient peu d'autonomie » (Lévesque, 2007, p. 10). On observe ainsi «la montée des grandes mutuelles et surtout des coopératives agricoles et des caisses d'épargne et de crédit (Lévesque, 2007, p. xi) ainsi que l'émergence de coopératives d'approvisionnement et d'écoulement, ainsi que de coopératives de transformation (Lévesque, 2007, p. 10). L'appui de ces « autorités sociales » a constitué, selon Lévesque, une « condition « sine qua non » pour leur institutionnalisation » (2007, p. 10).

La troisième configuration consiste en une continuité de la précédente, mais inspirée par le corporatisme social[40] et la doctrine sociale de l'Église (Lévesque, 2007, p. xi). Lévesque (2007, p. 12) souligne que, au cours du premiers tiers du XX$^{e}$ siècle, les coopératives agricoles et les coopératives d'épargne et de crédit étaient les formes d'économie sociale principales au Québec. Celles-ci étaient plus fortement caractérisées par la présence de l'Église, tandis qu'au sein des premières, c'était l'État qui exerçait un rôle de premier plan (Lévesque, 2007, p. 12). Entre 1900 et 1910, le pouvoir public promeut les coopératives comme voies possibles et efficaces de développement économique, par la création de plusieurs lois se référant aux caisses populaires et aux coopératives agricoles (Lévesque, 2007, p. 12). Après la crise économique de 1930, entre 1933 et 1950, le mouvement coopératif connaît un essor exceptionnel et de nombreuses coopératives ressurgissent ou sont fondées dans de nouveaux secteurs, comme dans les domaines de la pêche, de l'électricité, de consommation, d'habitation, etc. (Lévesque, 2007, p. 17-18). Lévesque (2007, p. 16) précise que cette période représente « l'âge d' or » de la coopération, caractérisée également par le nationalisme traditionaliste, qui marque la société québécoise de l'époque. À la fin des années 1940, de «très fortes tensions» marquent le mouvement coopératif, qui demeurait encore à dominance rurale, alors que « le Québec était devenu très majoritairement urbain » (Lévesque, 2007, p. 16). Par conséquent, Lévesque (2007, p. 16) souligne que « les années 1950 seront celles d'un désintérêt envers la coopération pour relever les grands défis socio-économiques ». En ce qui concerne les associations, Lévesque

[40] Ce mouvement est basé sur la présence de corporations, c'est-à-dire, «corps sociaux intermédiaires», qui se trouvent à l'intersection des relations entre individus et l'État, comme des syndicats patronaux et des syndicats ouvriers (Martel, 1986-87, p. 21). Les corporations se situent ainsi «entre les entreprises privées et l'État[,] regroupant tous les membres d'une même profession ou d'un secteur sous une autorité unique habilitée par l'État à agir en vue de l'intérêt collectif» (Martel, 1986-87, p. 21).

affirme que leur nombre a été multiplié par cinq entre 1926 et 1956. Cependant, les « associations ayant des activités économiques [n'étaient] pas considérées comme parties prenantes du mouvement coopératif, à moins qu'elles [avaient] comme objectif la promotion de la coopération » (2007, p. 23).

La quatrième configuration est caractérisée par une « configuration d'économie sociale qui prend forme avec la Révolution tranquille, [et qui] réalise une rupture avec la configuration corporatiste qui était anti-étatiste, conservatrice et à dominante rurale » (Lévesque, 2007, p. 37). Les années 1950 avaient montré les limites du corporatisme social, quand « la plupart des secteurs coopératifs, à l'exception des caisses populaires, connaissent une stagnation et parfois une régression » (Lévesque, 2007, p. 25). Le nombre de coopératives diminue notamment dans les secteurs de la pêche, de la consommation et de l'habitation. De plus, le mouvement coopératif souffre d'une perte d'intérêt de la part des intellectuels et des universitaires (Lévesque, 2007, p. 25). Lévesque souligne qu'à cette époque, « les idées de corporatisme social, d'agriculturisme et d'antiétatisme, de même que la vision du développement orientée vers la conservation, qui alimentaient le programme de restauration sociale, sont en quelque sorte épuisées. Les forces vives sont ailleurs ». Cependant, des tensions nouvelles au cours des années 1960-1980 donnent lieu à deux nouvelles dynamiques coopératives, qui rendent « possible d'entrevoir un mouvement coopératif pluriel » (Lévesque, 2007, p. 25). Premièrement, une nouvelle période d'effervescence coopérative a lieu entre 1960 et 1970, par l'expansion des coopératives matures, grâce à « l'inscription du mouvement coopératif dans la Révolution tranquille et dans les initiatives relevant du nationalisme économique qui […] tente de « réconcilier les aspirations nationales et les aspirations socioéconomiques et politiques » (Wallot, 1984 : 112) » (Lévesque, 2007, p. 25). Cependant, la crise économique du début des années 1980 aboutit à « la disparition de certains secteurs coopératifs matures et l'émergence de nouvelles coopératives » (Lévesque, 2007, p. 33). Le soutient de l'État est ainsi dirigé vers les entreprises plus « susceptibles de s'imposer dans la restructuration en cours », ce qui favorise les entreprises privées et nuit à certaines coopératives (Lévesque, 2007, p. 37). Par contre, les initiatives coopératives et associatives, qui se concentrent sur la création d'emploi et sur la prestation de nouveaux services collectifs, « que l'État ne peut plus offrir ou prendre en charge », sont toutefois soutenues (Lévesque, 2007, p. 37). On observe ainsi l'émergence

d'une nouvelle génération d'« expérimentations socio-économiques à dominante urbaine […], qui sont portées par de nouveaux mouvements sociaux et sont critiques par rapport aux […] coopératives matures, en ce qui concerne leur fonctionnement et leur inscription dans le nationalisme économique » (Lévesque, 2007, p. 37). Lévesque souligne qu'au contraire des secteurs coopératifs, « qui étaient trop dépendants de l'État ont été les grands perdants », les coopératives « dans les nouveaux secteurs ont tiré avantage du soutien de l'État mais l'ont fait en manifestant une certaine indépendance que leur fournissaient leur capacité de mobilisation populaire et un projet de développement distinct du nationalisme économique » (Lévesque, 2007, p. 38).

Finalement, dans la configuration de la période actuelle, depuis des années 1990, on observe une « certaine convergence entre l'économie solidaire et l'économie sociale dans la perspective d'un partenariat avec l'État, aussi bien pour le développement économique, que pour le développement social » (Lévesque, 2007, p. xi). Les initiatives coopératives, mutualistes et associatives développées comme des réponses aux crises économiques et à la crise de l'État providence, ont fourni des solutions « aux problèmes bien concrets du chômage de longue durée, de l'exclusion sociale, de nouveaux besoins sociaux et des urgences sociales » (Lévesque, 2007, p. 39). Dans ce contexte, souligne Lévesque (2007, p. 39), l'État ne peut refuser de soutenir et de reconnaître chacune de ces composantes de l'économie sociale. La reconnaissance de l'économie sociale québécoise a ainsi été obtenue à travers des débats et des expérimentations entre les divers acteurs, en particulier au cours de deux évènements principaux (Lévesque, 2007, p. 41). Le premier relevant de la société civile (la *Marche des femmes contre la pauvreté - Du pain et des roses*) et le deuxième étant une initiative de l'État québécois (*Le Sommet sur l'économie et l'emploi*) (Lévesque, 2007, p. 41). Celui-ci a permis la création d'un Groupe de travail sur l'économie sociale (GTES) qui a proposé une définition de l'économie sociale large et inclusive, qui a été largement acceptée, souligne Lévesque (2007, p. 41). Cette définition regroupe les coopératives, les mutuelles et les associations ayant des activités économiques au sein d'une même définition d'économie sociale au Québec.

La reconnaissance officielle de l'économie sociale par les travaux du GTES a été suivie par « la mise en place d'une stratégie d'action favorisant le développement de l'économie sociale »

québécoise, comprenant des « investissements publics importants dans le développement d'entreprises d'économie sociale, dans les services de proximité (garderie, aide domestique) ou dans de nouveaux marchés (gestion des matières résiduelles) » (RISQ, 2003, p. B.2). Ensuite, une politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome a été mise en place, aboutissant à une « différenciation des mesures d'appui […] pour les organismes situés dans l'économie marchande et les organismes d'action communautaire situés dans le non-marchand » (RISQ, 2003, p. B.2). En effet, l'intervention étatique par la mise en œuvre de divers programmes de financement depuis 1996 a modifié de manière restrictive la définition de l'économie sociale, situant, à des fins pratiques, « l'entreprise d'économie sociale dans le secteur marchand, la définissant notamment par son caractère entrepreneurial et faisant reposer sa viabilité principalement sur des revenus autonomes » (D'Amours, 2001, p. 1). D'Amours (2001, p. 1) souligne ainsi que l'intervention étatique découpe trois sous-ensembles dans l'économie sociale québécoise :

> un premier qu'on peut désigner comme « économie sociale concurrentielle » (les coopératives d'épargne et de crédit et les deux grosses coopératives agricoles), un second qu'on peut identifier comme « économie sociale marchande » (les autres coopératives et les entreprises collectives de type OBNL), et un troisième qu'on peut qualifier d'économie sociale non-marchande (les organismes communautaires).

L'institutionnalisation du secteur de l'économie sociale par les politiques publiques québécoises a ainsi débouché sur une tendance à opposer les deux derniers segments, à savoir une économie sociale « non marchande » et une économie sociale « marchande » (D'Amours, 2001, p. 1). Le tableau 1.5 suivant permet de comprendre les particularités de ces deux segments.

**Tableau 1.5 L'économie sociale non marchande et marchande au Québec**

| | Communautaire | Économie sociale non marchande | Économie sociale marchande | Entreprises privées |
|---|---|---|---|---|
| **Statut juridique** | OBNL | OBNL | OBNL ou Coopérative | Entreprise individuelle, société par action, société en nom collectif, coopérative, etc. |
| **Type d'organisation** | Organisme communautaire | Organisme communautaire de services | Entreprise d'économie sociale | Entreprise privée |
| **Financement** | Subventionné totalement par l'État ou par des dons | Financé principalement par l'État et parfois légère tarification | Subventionné au démarrage, puis vise l'autofinancement. Sous-traitance pour l'État dans certains secteurs (centres de petite enfance, aide domestique, insertion, etc.) | Autofinancement. Crédits d'impôt. Possibilité de subvention occasionnellement. |
| **Objectifs** | Vise la rentabilité sociale | Vise la rentabilité sociale | Vise la viabilité économique et rentabilité sociale | Vise la rentabilité économique |
| **Coût des produits/services vendus** | Offre gratuitement des produits et services | Offre gratuitement des produits et services ou à des coûts très bas | Vente de produits et services | Vente de produits et services |

Source : CDÉC Sherbrooke (2012)

Bien que cette distinction entre une économie sociale marchande et une économie sociale non marchande puisse favoriser l'élaboration de politiques publiques plus précises, deux aspects négatifs en découlent : la séparation du politique et de l'économique ainsi que le risque de privilégier la portion marchande au détriment de celle non marchande (D'Amours, 2001, p. 8-9). En premier lieu, la séparation entre « le politique (l'action pour le changement social, la citoyenneté, la justice) et l'économique (créer des emplois en même temps que des biens ou de services d'utilité collective) » est artificielle, subjective et contraire au « projet original de l'économie sociale tel qu'il s'est développé et conceptualisé au Québec ces dernières années » (D'Amours, 2001, p. 8). Deuxièmement, en se concentrant uniquement sur les retombés économiques de l'économie sociale, souligne D'Amours (2001, p. 9),

> [o]n n'évalue pas la valeur des impacts sociaux produits en économie sociale (lien social, revitalisation des communautés, etc.) ; on n'évalue pas non plus le coût des externalités négatives des manières classiques ou productivistes (coûts de la pollution, de la dilapidation de ressources non-renouvelables) ; on n'évalue pas le coût qu'auraient généré la poursuite des scénarios antérieurs (coûts de la construction de ressources d'hébergement en contexte de vieillissement de la population) ; on ne tient pas compte

> de la valeur du principe économique de réciprocité qui est à la base du fonctionnement des entreprises et organismes de l'économie sociale.

Comme le souligne l'auteure, « [l]'économie sociale n'a guère de sens si on la restreint à sa portion marchande. Elle n'a guère de sens non plus, si elle ne participe pas à une tentative de redonner à l'économie son sens multidimensionnel et de redéfinir la manière de concevoir ce qu'est la richesse d'une société » (D'Amours, 2001, p. 9). Le recours à la notion d'*entreprise sociale et collective* favorise ainsi la considération de l'ensemble des organisations qui combinent marchand et non marchand dans l'économie sociale québécoise. Le grand avantage de cette démarche est la possibilité d'établir des liens, entre la présente recherche et les plus récents travaux, qui explorent le domaine des ESC dans le monde.

## Conclusion du chapitre 1 sur les ESC

Ce chapitre s'est concentrée sur la description des particularités théoriques, définitionnelles, historiques, organisationnelles et contextuelles des entreprises sociales et collectives (ESC). La combinaison de ces cinq dimensions d'analyse a permis de cerner avec précision le champ d'études concerné par cette recherche et les particularités de ce champ. Nous pouvons alors souligner cinq énoncés fondamentaux qui émergent de ces dimensions d'analyse.

En premier lieu, dans une perspective théorique, les deux courants de l'approche NPO et de l'ÉSS représentent ainsi les deux principales écoles de pensée destinées à expliquer les organisations qui se situent « au-delà de la distinction classique entre un secteur privé de type capitaliste et un secteur public » (Defourny et Nyssens, 2011, p. 18). Alors que la première école, d'origine anglo-saxonne, est basée sur une perspective économique des organisations, la deuxième, d'origine européenne, met en évidence une perspective plutôt socio-historique, socio-économique et socio-politique. Ces deux écoles constituent des cadres d'analyse riches d'enseignements pour l'étude des ESC, qui se situent à la convergence de récentes évolutions et de nouvelles initiatives dans ces deux courants.

En se concentrant donc sur l'étude des ESC, cette recherche se positionne dans un des plus nouveaux courants de recherche, dont corpus théorique et empirique se trouvent en plein développement non seulement en Amérique du Nord et en Europe, mais partout au monde, en particulier en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud. En adoptant un cadre conceptuel comme celui de la nouvelle économie sociale, cette recherche développe un grand potentiel de « conversation » avec plusieurs chercheurs et centres de recherche à l'échelle internationale.

Deuxièmement, par définition, les ESC sont des entreprises caractérisées par la prise d'un risque économique lié à une activité économique continue, et qui ont à la fois une finalité sociale, c'est-à-dire des objectifs explicites de service à la communauté, de démocratie et de limitation de l'intérêt matériel des investisseurs (Gardin et Laville, 2010, p. 291). Elles constituent ainsi des formes organisationnelles qui se situent au cœur des débats sur les rapports entre la sphère économique et la sphère sociale de la société. L'étude de leurs particularités peut ainsi apporter une contribution importante à diverses thématiques, comme celles de l'« *empowerment* social » (Lee, 2001) et la responsabilité sociale des entreprises (Huybrechts, Mertens et Xhauflair, 2006).

En troisième lieu, l'étude de l'origine des ESC a permis d'explorer les racines économiques et socio-historiques (socio-économiques et socio-politiques) qui expliquent l'émergence et le comportement de ces organisations dans la société. Sur la base de cette analyse, on constate que les ESC combinent ainsi les principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité, afin d'atteindre leur finalité sociale par la réalisation d'activités économiques. Il s'agit d'une question cruciale, pour l'exploration des particularités du positionnement stratégique de ces organisations, qui est la thématique principale de cette recherche.

Quatrièmement, le contexte hybride et pluriel dans lequel se situent les ESC suscite la présence de spécificités organisationnelles uniques qui distinguent ces organisations. En effet, les ESC se caractérisent par un caractère pluraliste et hybride et poursuivent une pluralité d'objectifs, tout en combinant une pluralité de ressources et en répondant à une multitude de parties prenantes. Bien que plusieurs variations soient possibles, principalement en ce qui concerne la

combinaison de toutes ces caractéristiques, l'ESC prototypique fait face simultanément à cette pluralité d'objectifs de ressources et de parties prenantes.

Finalement, en ce qui concerne la dimension contextuelle, le champ de l'économie sociale au Québec représente un terrain de recherche extrêmement riche et favorable à l'étude des ESC. Possédant une forte tradition locale et construite à partir du cadre de l'économie sociale et solidaire européenne, mais insérée dans le continent américain, l'économie sociale québécoise constitue un champ d'études unique pour l'exploration des particularités stratégiques de ses organisations.

Ces cinq particularités permettent ainsi de mettre en évidence que les ESC sont des formes d'organisations qui constituent l'idéal-type de la nouvelle économie sociale et solidaire, car elles combinent et hybrident des traits caractéristiques des entreprises classiques à finalité lucrative, des administrations publiques à finalité de justice sociale pour les citoyens et des organisations de la société civile à finalité sociale. Ceci pose à la fois la question des contours et des frontières en ce qui concerne la gestion stratégique et le positionnement de ces organisations. Dans le premier cas, on questionne l'existence ou non de stratégies prototypiques de cette nouvelle économie sociale et solidaire qui caractérisent les ESC. Dans le deuxième cas, il s'agit de comprendre comment ces stratégies, si elles sont vraiment prototypiques, reflètent-elles l'innovation des agents face à l'insuffisance du marché et de l'action publique, proposant de nouvelles manières de penser et d'agir dans le champ des organisations.

Une telle problématique constitue le point de départ crucial pour explorer dans quelle mesure les approches traditionnelles du positionnement stratégique permettent de décrire les spécificités des stratégies de positionnement adoptées par les ESC. Ainsi, la définition et les particularités des ESC, étant décrites et détaillées dans ce premier chapitre, les parties subséquentes se concentrent sur la thématique de la stratégie et du positionnement stratégique dans ces organisations. Donc, dans le prochain chapitre, l'accent est mis sur la problématique de la stratégie et du positionnement stratégique au sein des deux sphères dans lesquelles

s'insèrent les ESC : la sphère marchande et celle non marchande. De plus, il explore également les particularités stratégiques des ESC, en se basant sur une recension des écrits concernant cette thématique. Une telle recension permettra de décrire l'état actuel des connaissances sur la stratégie et le positionnement stratégique dans ces organisations, mais aussi d'identifier les lacunes à combler.

# CHAPITRE 2

# LA STRATÉGIE ET LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Afin d'explorer les particularités du positionnement stratégique des ESC, il est nécessaire, en premier lieu, de comprendre les rapports entre les notions de « stratégie » et de « positionnement » au sein des organisations. L'accent est mis sur la notion de stratégie comme position et sur le courant du positionnement stratégique qui se développe à partir des années 1970. Ensuite, il s'agit de comprendre les particularités du positionnement stratégique dans les sphères marchande et non marchande ainsi que les apports pour son exploration dans les ESC. Ce chapitre est organisée en quatre sections. La première section présente un bref aperçu du champ d'études de la stratégie, tout en mettant en évidence le concept de management stratégique. Ensuite, la deuxième section s'intéresse à la compréhension théorique de la stratégie comme position et décrit les courants qui composent la théorie du positionnement dans le contexte des organisations. La troisième section présente la définition de positionnement stratégique, en se basant sur la littérature explorée dans ce chapitre, et détaille tous les courants théoriques qui composent actuellement la théorie du positionnement. Finalement, la quatrième section décrit les enjeux de la stratégie et du positionnement stratégie des ESC.

## 2.1 Le champ d'étude de la stratégie

L'étude de la stratégie au sein des organisations a été principalement développée comme un champ d'étude distinct à partir des années 1960 (Kay, McKiernan et Faulkner, 2006, p. 27), se concentrant sur les entreprises capitalistes à but lucratif. Cela peut être expliqué par le contexte économique de l'époque, qui stimulait l'émergence et la croissance de ces entreprises, et par la forte influence nord-américaine dans le monde, comme l'explique Bracker (1980, p. 219) :

> *The need for a concept of strategy related to business became greater after World War II, as business moved from a relatively stable environment into a more rapidly changing and competitive environment. Ansoff has attributed this change in environment to two significant factors: (1) the marked acceleration in the rate of change within firms, and (2) the accelerated application of science and technology to the process of management [1969, p. 7]. The accelerated rate of change put a premium on the ability to anticipate change, to take advantage of new opportunities, and to take timely action in avoiding threats to the firm. New technologies spurred interest in and acceptance of analytic and explicit approaches to decision making that increased management's ability to deal with the increasingly uncertain future.*

Dans cette conjoncture, les entreprises sont insérées dans un contexte compétitif et capitaliste, leur finalité primordiale étant de rémunérer le capital investi par leurs propriétaires et/ou actionnaires (Rappaport, 1986). Selon cette perspective classique de l'entreprise, la condition essentielle qui détermine la façon par laquelle les entreprises établissent des rapports avec leur environnement est invariablement la rentabilité financière de leurs décisions. Les actions de l'entreprise sont ainsi ultimement destinées à augmenter son profit, soit de manière directe ou indirecte. Par conséquent, sa stratégie devient ainsi modelée principalement autour de la rentabilité et du profit. L'objectif crucial de la stratégie de l'entreprise privée capitaliste étant donc de garantir la plus haute rentabilité pour rémunérer le capital investi (Rappaport, 1986). La responsabilité sociétale des entreprises et la légitimité des entreprises face aux gouvernements et à la société ont également été considérées et soulignées par les principaux théoriciens classiques de la stratégie, comme Ansoff (1965) et Andrews (1971). Cependant, c'est l'aspect économique des entreprises classiques qui a dominé le champ de la stratégie à cette époque.

La littérature classique sur la stratégie dans les années 1960 et 1970 s'est concentrée sur la planification et la formulation rationnelle et analytique d'objectifs et de plans d'action comme des outils stratégiques essentiels pour les entreprises (Kay, McKiernan et Faulkner, 2006, p. 28). Le mot « stratégie » était donc lié, dans son sens large, à la notion de l'utilisation de ressources pour atteindre des objectifs (Bracker, 1980) et traditionnellement défini comme la détermination d'objectifs (Ansoff, 1965 ; Steiner et Miner, 1977 ; Thietart et Vivas, 1984) et des moyens, pour atteindre ces objectifs (Andrews, 1971 ; Chandler, 1962 ; Glueck et Jauch, 1988 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Quinn, 1980), qui définissent la relation entre l'organisation

et son environnement (Katz, 1970 ; Mintzberg, 1979). La stratégie traite ainsi des moyens au travers desquels une entreprise établit des rapports avec l'environnement, et est formulée en fonction des objectifs de rentabilité. Cette dernière est obtenue par l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans un champ d'activité (Ansoff, 1965). La tâche stratégique principale des dirigeants et de son équipe est donc de faire un diagnostique interne et externe de l'entreprise, en examinant ses points forts et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces dans son environnement (Andrews, 1971), afin de réaliser une analyse détaillée du secteur d'activité de l'entreprise (Ansoff, 1965). À partir de cette analyse, l'entreprise doit établir d'abord le vecteur de croissance ou de diversification idéal pour chaque couple produit/marché (Ansoff, 1965). Ensuite, elle doit formuler ses objectifs stratégiques (Andrews, 1971 ; Chandler, 1962 ; Simon, 1971) de façon à se placer dans une forte position compétitive dans son environnement (Ansoff, 1965, p. 51). Cela exige la mobilisation de diverses ressources à l'intérieur de l'organisation, ayant comme résultat des changements et ajustements dans sa structure (Chandler, 1962), mais aussi dans ses fonctions internes (Ansoff, 1965). La gestion stratégique, selon les auteurs classiques, est ainsi un processus analytique, séquentiel et délibéré, centré sur la formulation de stratégies. Elle vise à l'obtention d'un avantage concurrentiel (Ansoff, 1965) et, par conséquent, d'une position concurrentielle soutenable pour l'entreprise dans son champ d'activité (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965), obtenu à partir de l'analyse du marché et de la synergie entre les processus internes et les objectifs de croissance ou de diversification (Ansoff, 1965).

Sur la base de cette compréhension initiale de la stratégie, une série de perspectives différentes, mais à la fois complémentaires, de la stratégie ont été développées, concernant non seulement son contenu, mais également le contexte dans lequel la stratégie est insérée et le processus par lequel elle émerge ou est élaborée (De Wit et Meyer, 2005, 2010 ; Pettigrew, 1985). L'étude de l'ensemble du contenu, du processus et du contexte de la stratégie dans une organisation constitue le champ du management stratégique (Covin et Slevin, 1989 ; De Wit et Meyer, 2005, 2010 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

L'expression « management stratégique » (*strategic management*) a été introduite par Schendel et Hofer en 1979, au lieu du traditionnel *business policy*, et a été rapidement acceptée par la

communauté académique (Hambrick, 2004). Au cours des années suivantes, les études relatives au champ se sont basées sur diverses théories, afin d'explorer les particularités stratégiques des organisations. Aujourd'hui, le champ du management stratégique est riche et composé d'une multitude de théories (Hambrick, 2004 ; Pettigrew, 1992). En effet, il a connu un développement théorique et empirique tellement important que divers auteurs critiquent l'ampleur et le manque d'intégration des différentes théories et cadres conceptuels développés (Courtney, 2002 ; Hambrick, 2004 ; Nag, Hambrick et Chen, 2007). D'ailleurs, certains auteurs prévoient même une possible fragmentation du champ (Hambrick, 2004). Cependant, malgré les effets négatifs du manque d'intégration causés par l'extraordinaire développement du champ, la richesse qui caractérise le corpus théorique et empirique du domaine de la stratégie constitue, au contraire, un de ses principaux avantages. Il n'existe pas une formule stratégique universelle qui puisse être appliquée avec succès à toutes les organisations (De Wit et Meyer, 1999). Les désaccords, les opinions contraires et les théories contradictoires constituent plutôt des arguments mis à disposition des stratèges pour qu'ils puissent réfléchir et définir les stratégies les plus appropriées à chaque contexte (De Wit et Meyer, 1999).

Le management stratégique permet ainsi la prise en considération de plusieurs dimensions critiques de l'organisation, favorisant la performance organisationnelle, tant dans la prestation de biens et services que dans l'utilisation efficace des ressources et dans le contrôle des coûts (Hatten, 1982, p. 104). En permettant la considération de diverses dimensions essentielles de l'organisation, le management stratégique fournit un cadre vaste aux concepts variés et des outils pour l'analyse organisationnelle, qui soutiennent la prise de décisions et facilitent l'élaboration des stratégies (Hatten, 1982, p. 104 ; Nutt et Backoff, 1993b, p. 307). La contribution principale du management stratégique pour une organisation est donc l'élaboration de stratégies, comme le mettent en relief Nutt et Backoff (1993b, p. 307), « *[s]trategic management is a process carried out to create a strategy* ». Par définition, le management stratégique est un champ d'études qui traite des principales *initiatives* délibérées et émergentes prises par les décideurs au nom des propriétaires, impliquant l'utilisation de ressources dans la structure organisationnelle, afin d'améliorer la performance des organisations dans leur environnement externe (adapté de Nag, Hambrick et Chen, 2007, p.

944)[41]. Le management stratégique est ainsi un concept large qui concerne tous les aspects de la « gestion stratégique »[42] des organisations, alors que le mot « stratégie » représente les décisions issues du management stratégique[43].

Au-delà des trois dimensions précédemment mentionnées (contenu, processus et contexte), De Wit et Meyer (2005) soulignent un autre élément essentiel qui doit être considéré dans la gestion stratégique des organisations : la finalité de l'organisation. Tandis que les trois autres dimensions traitent des questions concernant le « quoi » (contenu), le « comment », le « qui », le « quand » (processus) et le « où » (contexte), la finalité concerne le « pourquoi » de la stratégie (De Wit et Meyer, 2005). Les organisations, expliquent les auteurs, existent pour atteindre une finalité, et les stratégies sont employées afin d'assurer qu'elle sera réalisée. La finalité de l'organisation constitue ainsi le point de départ de la stratégie (Baumgartner et Korhonen, 2010), comme le montre la figure 2.1, élaborée par De Wit et Meyer (2005, p. 5).

[41] «*The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environment*» (Nag, Hambrick et Chen, 2007, p. 944).
[42] L'expression « gestion stratégique » est un concept lié à la pratique, qui représente l'ensemble des activités de l'organisation concernant la stratégie d'une façon générale.
[43] Le mot « stratégie » est ainsi compris, dans l'étendue de cette étude, comme le résultat de la formation de la stratégie, c'est-à-dire, un concept représentant le contenu des choix et réponses stratégiques pris dans une organisation. Les stratégies sont donc le résultat de la combinaison entre divers facteurs et conditions internes et externes qui caractérisent l'organisation et les modèles d'analyse, qui permettent d'élaborer et d'adopter des stratégies (De Wit et Meyer, 2004, p. 12 ; Pettigrew, 1985, p. 13).

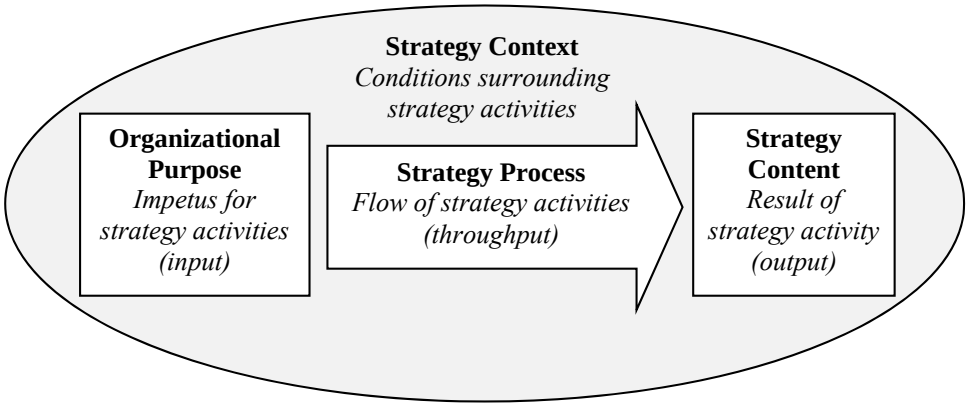



Figure 2.1 Les quatre dimensions de la stratégie
Source: De Wit et Meyer (2005, p. 5)

Ces quatre dimensions favorisent ainsi une appréciation globale du champ d'études de la stratégie au sein des organisations. Le tableau 2.1 suivant illustre les diverses contributions de la littérature à la compréhension du management stratégique de ces organisations, selon leur apport à chacune des quatre dimensions. La prochaine section présente la définition de la stratégie comme position, perspective adoptée dans cette étude pour explorer les particularités du positionnement stratégique des ESC.

**Tableau 2.1 Les dimensions du management stratégique selon De Wit et Meyer**

| Dimen-sion | Compo-santes | Tensions déterminant les dimensions | Approches stratégiques | Principales références (complétées à partir des travaux de De Wit et Meyer, 2005 et 2010) |
|---|---|---|---|---|
| **Finalité** | Valeur | Rentabilité (actionnaires) X Responsabilité (parties prenan.) | *Shareholder value*[1]<br>Théorie des parties prenantes[2]<br>Responsabilité sociale[3] | [1] (Rappaport, 1986)<br>[2] (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Freeman et McVea, 2001 ; Gond et Mercier, 2004 ; Harrison et Caron, 1996 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Svendsen, 1998)<br>[3] (Backman, 1975 ; Jones, 1980 ; Labelle et Pasquero, 2006 ; Pasquero, 2006) |
| **Contexte** | Externe | Conformité (déterminisme) X Choix (volontarisme) | Écologie des organisations[4]<br>Analyse de l'industrie[5]<br>Dépendance des ressources[6]<br>Théorie institutionnelle[7]<br>*Blue Ocean Strategy*[8] | [4] (Aldrich et Reiss, 1976 ; Barnett et Burgelman, 1996 ; Baum et Oliver, 1996 ; Hannan et Freeman, 1977 ; Nielsen et Hannan, 1977)<br>[5] (Porter, 1980, 1998b)<br>[6] (Aldrich, 1971 ; Aldrich et Mindlin, 1978 ; Aldrich et Pfeffer, 1976 ; Benson, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Yuchtman et Seashore, 1967)<br>[7] (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987 ; Zucker, 1987)<br>[8] (Kim et Mauborgne, 2005) |
| | Interne | Chaos (déterminisme) X Contrôle (volontarisme) | Leadership organisationnel[9] | [9] (Bennis et Nanus, 2003 ; Cannella et Monroe, 1997 ; Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Kets de Vries, 2006 ; Kotter, 2001 ; Meindl, Ehrlich et Dukerich, 1985 ; Pfeffer, 1977 ; Tichy et Devanna, 1990) |
| **Processus** | Réfle-xion | Logique X Créativité | École du design[10]<br>*Corporate Strategy*[11]<br>L'approche cognitive[12] | [10] (Andrews, 1971 ; Selznick, 1957)<br>[11] (Ansoff, 1965)<br>[12] (Barnes, 1984 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Laroche et Nioche, 2006 ; Schwenk, 1984) |
| | Formation | Dé libération X Émergence | Planification stratégique[13]<br>Stratégie émergente[14]<br>La pratique de la stratégie[15] | [13] (Ansoff, 1965 ; Chakravarthy et Lorange, 1991 ; Lorange et Vancil, 1977 ; Makridakis, 1990)<br>[14] (Johnson, 1988 ; Lindblom, 1959 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Quinn, 1978)<br>[15] (Fenton et Langley, 2011 ; Jarzabkowski, 2004, 2005 ; Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Johnson *et al.*, 2007) |
| | Changement | Révolution X Évolution | Changement organisationnel[16] | [16] (Gersick, 1991 ; Greiner, 1972 ; Hamel, 1996 ; Kagono, 1985 ; Senge, 1990) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Contenu** | Affaires | Marché (opportunités) X Ressources | Positionnement stratégique[17]<br>Approche des ressources[18] | [17] (Porter, 1979, 1980, 1985, 1998b)<br>[18] (Barney, 1991, 2001 ; Conner, 1991 ; Grant, 1991 ; Lovas et Ghoshal, 2000 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Rumelt, 1974 ; Wernerfelt, 1984) |
| | Corpo-ratives | Responsivité X Synergie | Gestion strat. de portefeuilles[19]<br>Cœur de compétences[20] | [19] (Hedley, 1977)<br>[20] (Prahalad et Hamel, 1990) |
| | De réseau | Compétition X Collaboration | *Competitive strategy*[21]<br>Réseau interorganisationnel[22] | [21] (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Porter, 1980)<br>[22] (Astley et Fombrun, 1983 ; Fombrun et Astley, 1983 ; Thorelli, 1986) |

Source : Élaboré à partir des tableaux de De Wit et Meyer (2005, p. 14 ; 2010, p. 13)

## 2.2 La stratégie et le positionnement

La compréhension de la stratégie comme position constitue une définition de la stratégie qui s'est développée principalement à la fin des années 1970 et début des années 1980, surtout par les travaux de Michael Porter. Parallèlement à cette définition, à son origine, le concept de stratégie a été aussi décrit comme un plan, un ensemble d'objectifs, une direction, un modèle (*pattern*), entre autres, comme le montre le tableau 2.2.

**Tableau 2.2 Les définitions de la stratégie (exemples)**

**Plan/Objectifs**

- «Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals» (Chandler, 1962, p. 13).
- Strategy is defined by decisions an organization makes that determine or reveal its objectives, purposes or goals; create the principal policies and plans for achieving its aims; […] specify the nature of the […] contribution to be made to the organization's shareholders or trustees, employees, customers and communities (Andrews, 1971).
- «[B]usiness strategy has the following characteristics: an environmental or situational analysis is used to determine a firm's posture in its field, and then the firm's resources are utilized in an appropriate manner to attain its major goals» (Bracker, 1980, p. 221).
- Strategy can be seen as a key link between what the organization wants to achieve – its objectives – and the policies adopted to guide its activities (Bowman et Asch, 1987).
- «The word strategy has been around for a long time, and many standard textbooks on strategy offer a definition, usually resembling the following: "top management's plans to attain outcomes consistent with the organisation's mission and goals" (Wright, Pringle, & Kroll, 1992, p. 3)» (Chadwick-Coule, 2011 p. 35).

**Direction**

- Strategy provides the stability of consistent direction and orientation while permitting the flexibility to adapt to changing circumstances (Craig et Grant, 1993).
- «Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations» (Johnson, Scholes et Whittington, 2008, p. 2)

**Plan/Pattern**

- Strategy relates to the patterns/plans that integrate an organization's major goals/policies and action sequences into a cohesive whole (Quinn, 1980).

**Pattern**

- «Strategy is a fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives» (Hofer et Schendel, 1978, p. 25).
- «[Strategy is] a pattern in a stream of decisions» (Mintzberg, 1978, p. 935)
- Strategy is the pattern of organizational moves and managerial approaches used to achieve organizational objectives […] [and] mission (Thompson et Strickland, 2003).

**Position**

- «Business strategy […] is the determination of how a company will compete in a given business and position itself among its competitors» (Andrews, 1997, p. 52)
- «Business strategy deals with the question, "How should a firm compete in a given business?" That is, how should it position itself among its rivals in order to reach its goals?» (Schendel et Hofer, 1979, p. 13)
- «An effective competitive strategy takes offensive or defensive action in order to create a *defendable* position against the five competitive forces» (Porter, 1980, p. 29)
- «[…] la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur […] [elle] vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.» (Porter, 1986, p. 11)
- «strategy is a position—specifically, a means of locating an organization in what organization theorists like to call an "environment."» (Mintzberg, 1987, p. 15)
- «Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy […] The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'.» (Porter, 1996 p. 68)
- «Strategy is really about thinking and about creatively finding new positions and new opportunities for adding value. A particular strategic choice will succeed for some organizations but not for others. Understanding why this is, and the wider strategic position, is essential.» (Thompson, 1998, p. 274)
- «Strategy is conceptualized as a firm's realized position in its competitive market» (Deephouse, 1999, p. 148)
- «the essence of strategy is selecting one position that a company can claim as its own» (Markides, 1999, p. 56)
- «la stratégie s'intéresse toujours à la position que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité.» (Séguin, Hafsi et Demers, 2008, p. 25)

Source : L'auteur

En se basant sur le tableau précédent, on observe que la plupart des auteurs, principalement les auteurs classiques, définissent la stratégie comme un plan, c'est-à-dire un ensemble de décisions visant l'utilisation de ressources pour atteindre des objectifs (Andrews, 1971 ;

Bowman et Asch, 1987 ; Bracker, 1980 ; Chandler, 1962 ; Quinn, 1980 ; Wright, Pringle et Kroll, 1992), fournissant ainsi une direction aux entreprises (Craig et Grant, 1993 ; Johnson et Scholes, 1993). D'autres auteurs présentent la stratégie comme un modèle (*pattern*) dans la prise de décisions (Hofer et Schendel, 1978 ; Mintzberg, 1978 ; Quinn, 1980 ; Thompson et Strickland, 2003), tandis que plusieurs auteurs expliquent la stratégie comme la recherche d'une position dans le domaine d'activités de l'entreprise (Andrews, 1997 ; Deephouse, 1999 ; Markides, 1999 ; Mintzberg, 1987 ; Porter, 1980, 1996 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008 ; Thompson, 1998). Ces différents points de vue ne sont pas mutuellement exclusifs, ils sont plutôt complémentaires et interdépendants, comme l'a bien identifié Mintzberg (1987). Selon cet auteur, cinq catégories de définitions de la stratégie coexistent : la stratégie comme perspective, comme plan, comme piège/stratagème (*ploy*), comme modèle (*pattern*) et comme position (voir le tableau 2.3).

**Tableau 2.3 Les cinq définitions de la stratégie selon Mintzberg (1987)**

| Définition | Description |
|---|---|
| Plan | « Strategy is a plan - some sort of *consciously intended* course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation » (p. 11). A plan results in deliberate strategies (intended and realized). |
| *Ploy* | « As plan, *a strategy can be a ploy,* too, really just a specific "maneuver" intended to outwit an opponent or competitor. » (p. 12) |
| *Pattern* | « But if strategies can be intended (whether as general plans or specific ploys), surely they can also be realized. In other words, defining strategy as a plan is not sufficient; we also need a definition that encompasses the resulting behavior. Thus a third definition is proposed; *strategy is a pattern*—specifically, a pattern in a stream of actions, […] [a] *consistency* in behavior, *whether or not* intended» (p. 12). «[W]e can distinguish *deliberate* strategies, where intentions that existed previously were realized, from *emergent* strategies, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them (which went *unrealized).* » (p. 13) |
| Position | « The fourth definition is that *strategy is a position* - specifically, a means of locating an organization in what organization theorists like to call an "environment." By this definition, strategy becomes the mediating force […] between organization and environment, that is, between the internal and the external context. In ecological terms, strategy becomes a "niche"; in economic terms, a place that generates "rent" […]; in management terms, formally, a product-market "domain," the place in the environment where resources are concentrated. » (p. 15) |
| Perspective | « While the fourth definition of strategy looks out, seeking to locate the organization in the external environment, the fifth looks inside the organization, indeed inside the heads of the collective strategist. Here, *strategy is a* |

| | |
|---|---|
| | *perspective,* its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world. » (p. 16) |

Source : Mintzberg (1987, mis en italique par l'auteur)

La principale contribution de cette typologie est de montrer que la notion de stratégie dans les organisations peut impliquer toutes ces définitions. Mintzberg (1987, p. 20) explique que ces différentes définitions de stratégie sont complémentaires, parce que chacune contribue à la compréhension d'éléments importants qui entourent la notion de la stratégie, comme l'explique l'auteur: « *[n]ot all plans become patterns nor are all patterns that develop planned; some ploys are less than positions, while other strategies are more than positions yet less than perspectives* ». Courtney (2002) souligne l'importance de cette taxonomie afin de comprendre la stratégie d'une façon large, permettant principalement de distinguer le concept de stratégie de la notion de « planification », ce qui est important, car une organisation peut avoir une stratégie indépendamment de l'élaboration d'une planification formelle.

La stratégie comme perspective se réfère aux réflexions et actions de la collectivité d'acteurs qui composent l'organisation, qui partagent de mêmes normes et valeurs en poursuivant une mission commune, avec des comportements partagés enracinés dans cette collectivité (Mintzberg, 1987, p. 16). La stratégie comme plan concerne la façon par laquelle les dirigeants établissent une direction pour les organisations, sous la forme de plans d'action, et souligne l'importance fondamentale de la cognition et de l'intention humaine dans l'élaboration de stratégies (Mintzberg, 1987, p. 11). La stratégie comme piège se concentre sur la compétition et les manœuvres utilisées pour favoriser l'organisation au détriment des concurrents. Elle met aussi en évidence le caractère dynamique de la stratégie, ce qui peut, parfois, contredire la tendance de stabilité de la stratégie comme plan ou comme *pattern* (Mintzberg, 1987, p. 12). Cette dernière souligne la cohérence et la consistance au fil du temps qui déterminent le comportement stratégique principal de l'organisation, qui est graduellement constitué par des stratégies délibérées (provenant des plans) et émergentes au sein de l'organisation (Mintzberg, 1987, p. 13). Finalement, comme position, la stratégie devient une force médiatrice entre l'organisation et son environnement, un moyen de placer une organisation dans l'environnement (Mintzberg, 1987, p. 15). Celle-ci peut se référer à une « niche », une

« position unique », un « domaine »; enfin, elle « est essentiellement une idée descriptive qui inclut le choix d'une niche par une organisation et les principales directives pour faire face à cette niche » (Mintzberg, 1987, p. 15, notre traduction). Mintzberg (1987, p. 15) souligne que la stratégie comme position est compatible avec les trois définitions précédentes :« *[n]ote that this definition of strategy can be compatible with either (or all) of the preceding ones: a position can be preselected and aspired to through a plan (or ploy) and/or it can be reached, perhaps even found, through a pattern of behavior* ».

Dans les œuvres classiques de la stratégie, la notion de « position » est fortement liée au concept de *business strategy* et se réfère à la position *concurrentielle* d'une organisation dans un marché par rapport à ses concurrents (Andrews, 1997, p. 52 ; Ansoff, 1965, p. 51 ; Schendel et Hofer, 1979, p. 13). Dans ce sens, l'accent est mis sur la performance économique de l'organisation, qui est analysée sous l'angle de l'acquisition d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Dans un tel contexte concurrentiel, une stratégie efficace comporte donc « des actions offensives ou défensives qui visent à mettre la firme dans une position tenable à l'égard des […] forces de la concurrence » (Porter, 1980, p. 29 ; 1982, p. 33). La stratégie est ainsi définie comme la création d'une position unique qui diffère l'organisation de ses concurrents (Porter, 1996 p. 68).

Mintzberg (1987) souligne également que la stratégie peut être comprise comme une position dans l'environnement, sans faire référence explicitement à la concurrence. Il s'agit ainsi d'une compréhension, dans un certain degré, un peu plus large de la notion de « position », non exclusivement centrée sur la concurrence, et qui a été postérieurement adoptée par d'autres chercheurs en stratégie des organisations. Thompson (1998, p. 274), par exemple, affirme que la stratégie se réfère à la réflexion sur des formes créatives d'identifier de nouvelles positions et opportunités pour ajouter de la valeur. Il est ainsi essentiel de comprendre que la position stratégique d'une organisation ne réussira pas nécessairement dans d'autres organisations. Dans le même sens, Markides (1999, p. 56) souligne que l'essence de la stratégie est de choisir une position que l'organisation peut déclarer comme la sienne. Johnson, Scholes et Whittington (2005, p. 17) adoptent clairement cette approche plus large de comprendre la position stratégique d'une organisation, en affirmant que celle-ci concerne l'impact de l'environnement

externe dans la stratégie, la capacité stratégique de l'organisation (ressources et compétences) et les attentes et l'influence des parties prenantes sur la stratégie. En résumé, « la stratégie s'intéresse toujours à la position que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité », comme soulignent Séguin, Hafsi et Demers (2008, p. 25). Ces auteurs expliquent ainsi que :

> L'objectif de la stratégie consiste toujours à positionner l'organisation dans son environnement, que cet environnement soit l'environnement concurrentiel de la firme, l'environnement institutionnel ou le réseau auquel une organisation appartient. Ce positionnement peut être l'aboutissement d'un processus délibéré ou d'un processus émergent ; il peut découler de la réflexion des seuls dirigeants ou de l'action d'une communauté de personnes ; il peut être contraint principalement par des facteurs extérieurs ou découler davantage d'une appréciation des facteurs internes de l'organisation. Mais dans tous les cas, la stratégie permet à l'organisation de se positionner par rapport à l'environnement. (Séguin, Hafsi et Demers, 2008, p. 27)

Une position stratégique n'est pas toutefois un emplacement fixe, elle constitue plutôt un sentier (*path*), comme le souligne Porter (1998a, p. xiv), ce qui met en évidence le caractère dynamique de l'acte de *positionner* une organisation dans son environnement et qui constitue l'objet de la stratégie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Cette thématique a été traitée dans la littérature par le concept de « positionnement », donc le concept est décrit dans la sous-section suivante.

### 2.2.1. La définition de positionnement stratégique

Le concept du « positionnement stratégique » peut être définit selon deux courants majeurs : celui du marketing, qui l'analyse sous l'angle des produits et services, et celui du management stratégique, dont l'analyse se concentre sous l'angle de l'organisation. Cette sous-section

présente les éléments centraux utilisés par les principales études de ces deux courants pour définir le concept de positionnement stratégique[44].

En analysant le positionnement sous l'angle de l'organisation, plutôt que du produit/service, Chew (2009, p. 16) souligne l'importance de distinguer trois concepts majeurs concernant cette thématique, soit le positionnement stratégique, la position stratégique et la stratégie de positionnement. La figure 2.2, basée sur l'étude de Chew (2009) et de celle de Johnson, Scholes et Whittington (2005, p. 64), illustre la relation entre ces concepts. Bref, le *positionnement stratégique* est l'acte par lequel les organisations définissent leurs *stratégies de positionnement* concernant la *position* de l'organisation dans son domaine d'activité.

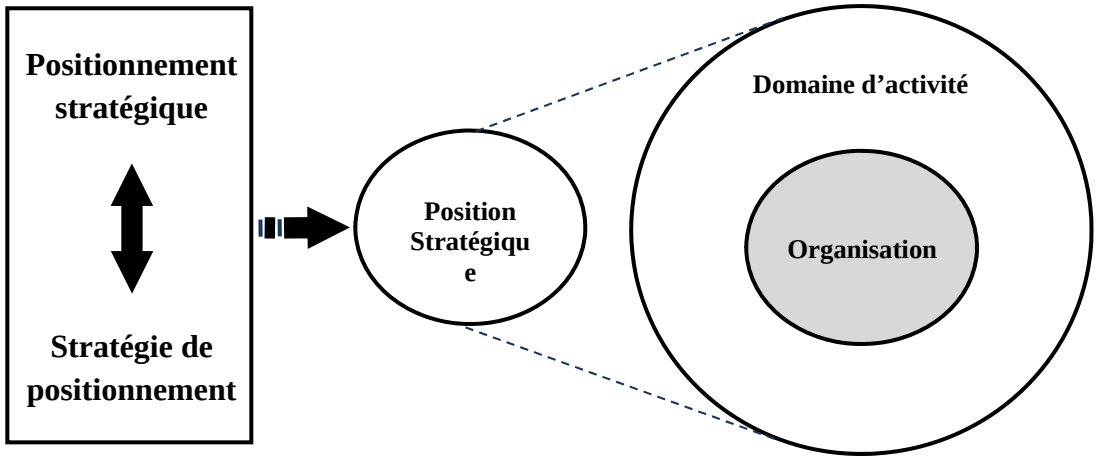



Figure 2.2 Le positionnement stratégique, la position stratégique et les stratégies de positionnement

Traditionnellement, l'une des définitions les plus répandues dans le courant du management stratégique établit que le *positionnement stratégique* consiste à la réalisation d'activités qui différencient une organisation des autres dans son domaine d'activité. Une telle perspective

[44] La section suivante présente chacun de ces deux courants en détails.

concurrentielle a été mentionnée tant dans le cas des entreprises classiques (Kim, Song et Koo, 2008 ; Morris, Kuratko et Covin, 2010 ; Porter, 1996) que dans les organismes de charité (*charitable organizations*) (Chew, 2009) , les organismes publics (Montanari et Bracker, 1986) et les coopératives (Goldsmith, 2004), comme le montre le tableau 2.4, qui présente quelques exemples de définitions de positionnement stratégique.

**Tableau 2.4 Définitions de positionnement dans la littérature sur le management stratégique**

| Auteurs | Point central | Exemples de définitions de positionnement stratégique |
|---|---|---|
| Porter (1996) | *Different from competitors* | «Strategic positioning means performing *different* activities from rivals' or performing similar activities in *different ways*» (p. 62). «The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'» (p. 68). |
| Morris, Kuratko et Covin (2010) | *Different from others* | «strategic positioning is a distinct set of attributes that a company does differently and better than others» (p. 229) |
| Chew (2009) | *Different from others* | «Strategic positioning is defined as "a managerial decision-process to develop an organizational level positioning strategy that aims effectively differentiate the organization from other non-profits or service providers" [Chew, 2005: 4]» (p. 18) |
| Montanari et Bracker (1986) | *Service differential* | «strategic positioning is most important and most possible [when] [t]he [strategic public planning] unit [SPPU] must establish its position among all other units in the state government and formulate a strategic plan to secure its share of state resources» (p. 254). «That is, how should the SPPU position itself in the battle for scarce state resources and how should it allocate existing resources to build perceptions of a relative service differential in order to muster constituency support.» (p. 252) |
| Kim, Song et Koo (2008) | *Defend against competitors* | «strategic positioning can be referred to as a strategic action to find the best mixture of strategies to defend a firm against the competitive forces in the industry» (p. 204) |
| Goldsmith (2004) | *Value creation against competitors* | «Strategic positioning is an adaptative strategy for value creation in response to acute changes in a firm's competitive environment» (p. 182) |

Source : l'auteur

Afin de différencier une organisation des autres, le positionnement stratégique a été associé à l'élaboration de stratégies défensives contre les forces concurrentielles (Kim, Song et Koo, 2008), à la création de la valeur en réponse à l'environnement concurrentiel (Goldsmith, 2004) et à l'établissement d'une position parmi d'autres unités dans un contexte de dispute pour des ressources (Montanari et Bracker, 1986). Le fait d'être différent des autres se trouve donc au

cœur du concept de positionnement stratégique, car il définit la façon par laquelle une organisation construit son originalité (*uniqueness*) dans son domaine d'activité. En prenant compte de ces particularités, le concept de positionnement stratégique peut être défini comme un processus qui vise à différencier une organisation dans son domaine d'activité. Cependant, dans cette thèse, nous prenons une vision plus large du positionnement, que ne limite pas à la question de la différenciation, par des raisons qui seront détaillées dans les prochaines sections. La définition adoptée dans cette étude se base sur le concept de comportement stratégique, définit comme un ensemble de choix stratégiques, et est la suivante :

> Le positionnement stratégique consiste dans un comportement stratégique qui vise à situer une organisation par rapport aux autres organisations dans son domaine d'activité. Il se réfère à la position que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité.

Le résultat du processus de positionnement stratégique est la *position stratégique* que l'organisation adopte, ou prévoit adopter, dans son environnement. La position stratégique constitue ainsi une « place » que l'organisation occupe dans son domaine d'activité. D'un côté, cette position est constituée à partir du point de vue des consommateurs, ou plus largement du « public cible externe », comme le soulignent les travaux sur le positionnement du courant du marketing (Dibb *et al.*, 1997 ; Kotler, 1988 ; Ries et Trout, 2000). Selon ces travaux, la position stratégique d'une organisation est relative et varie selon la perception de chaque consommateur ou « audience » (Hooley *et al.*, 2001). Une compréhension de la position stratégique uniquement centrée sur le point de vue du consommateur risque toutefois de limiter le positionnement stratégique à un « slogan de marketing », comme l'affirme Porter (1996, p. 64). Cet auteur priorise une définition plutôt organisationnelle et concurrentielle de la position stratégique, centrée sur la réalisation d'activités différentes ou d'une façon différente de celle des concurrents (Porter, 1996). La position stratégique se réfère ainsi à la perspective des consommateurs, mais pas uniquement, considérant également les activités de l'organisation et celles des concurrents ainsi que la relation entre l'organisation et les parties prenantes. La définition de la position stratégique est ainsi plurielle et consiste dans une combinaison inédite et viable de trois éléments : le « qui », le « quoi » et le « comment ». Comme le souligne

Markides (2004, p. 11) : « *perhaps a new customer segment (a new who), or a new value proposition (a new what), or a new way of distributing or manufacturing the product (a new how). Over time, these new positions may grow to challenge the attractiveness of our own position* ». Il est aussi important de souligner qu'une position stratégique n'est pas fixe, statique ou immuable; au contraire, elle constitue plutôt un sentier (*path*) (Porter, 1998a, p. xiv), ce qui met en évidence son caractère dynamique, dans le sens qu'une organisation peut modifier sa position stratégique pour faire face, par exemple, à des changements majeurs dans son environnement (Porter, 1996, p. 78). En considérant ces particularités, la définition de position stratégique suivante est adoptée dans cette étude :

> La position stratégique est une définition dynamique et plurielle qui consiste dans une « place » qu'une organisation occupe, et qui la rend unique, dans son domaine d'activité.

La stratégie de positionnement représente le contenu résultant du processus de positionnement stratégique et constitue la base de la définition de la position stratégique que l'organisation occupe dans son environnement. Elle est constituée par les décisions stratégiques qui définissent, soutiennent et modifient la position stratégique organisationnelle, et qui se concentrent tant sur les aspects distinctifs qui diffèrent l'organisation des autres organisations dans l'environnement, que sur les points forts et les ressources et compétences distinctives de l'organisation (Chew, 2009, p. 18). La stratégie de positionnement peut être ainsi décrite comme « *a broader organizing concept for various strategic decisions and techniques* » (Chew, 2009, p. 184), dans le sens qu'elle représente l'ensemble du contenu du positionnement stratégique d'une organisation. La définition suivante peut être ainsi formulée :

> La stratégie de positionnement est la représentation la plus explicite du positionnement stratégique, elle constitue son contenu et la base de la définition de la position stratégique qu'une organisation occupe dans son domaine d'activité.

La stratégie de positionnement d'une organisation, explique Chew (2009, p. 184), est un concept pluriel composé par trois éléments fortement interreliés : (a) la stratégie de positionnement générique, qui consiste dans la stratégie générale de positionnement d'une organisation, (b) le(s) public(s) cible(s) clé(s) de la stratégie de positionnement et (c) les dimensions de positionnement, qui constituent des stratégies de positionnement spécifiques utilisées tant pour différencier une organisation des autres que pour soutenir la stratégie de positionnement générique.

Premièrement, la *stratégie de positionnement générique* définit traditionnellement l'orientation stratégique principale de l'organisation en ce qui concerne son positionnement face aux concurrents et visant la clientèle. Une des typologies principales de stratégies génériques est celle de Porter (1998a, p. 11), qui a été par la suite complétée par d'autres typologies (Allaire et Firsirotu, 1993 ; Treacy et Wiersema, 1993, 1995). Les particularités de ces types de stratégies sont décrites dans la section suivante.

La deuxième composante de la stratégie de positionnement d'une organisation est le choix de(s) *public(s) cible(s) clé(s)* (Chew, 2009, p. 186). Cela consiste à identifier les parties prenantes auxquelles les organisations offrent leurs produits et services. Dans le cas des entreprises classiques, le public cible principal de leurs produits et services est composé des clients, qui payent en achetant leur production et en garantissant ainsi leur rentabilité. Par conséquent, les stratégies de positionnement générique des organisations sont élaborées de façon à offrir une valeur supérieure aux clients cibles. De cette façon, « *competitive positions are created through the deployment of competitive advantage generating resources matched to the needs of target customer groups* » (Hooley *et al.*, 2001, p. 511). Cependant, en analysant le positionnement stratégique de certaines OBNL (*charities* anglaises), Chew a identifié que ces organisations reconnaissent l'importance de *deux* groupes de parties prenantes comme leurs publics cibles clés : les usagers/bénéficiaires de leurs services comme les publics cibles « primaires » et les donateurs/bailleurs de fonds comme ceux « secondaires ». Le défi pour ces organisations étant ainsi de réussir à « *communicate a singular strategic position to different groups of target audiences, whilst maintening focus on their mission* » (Chew, 2009, p. 186). D'une façon similaire, Padanyi et Gainer (2004) ont identifié, dans un ensemble de 435 OBNL

canadiennes de différents secteurs d'activité, que l'orientation stratégique de marché de ces organisations est en effet multiple, considérant à la fois les clients/consommateurs et le gouvernement.

Finalement, les *dimensions de positionnement* consistent dans les attributs utilisés ou développés par les organisations afin de soutenir leur stratégie de positionnement générique, satisfaire les besoins ou attentes des publics cibles et, conséquemment, se différencier de leurs concurrents. Les dimensions de positionnement constituent l'opérationnalisation de la stratégie générique et permettent de différencier, par exemple, deux organisations qui adoptent une même stratégie générique. Il s'agit du même concept de « positionnement spécifique » proposé par Kotler (2007), qui consiste à choisir un ou plusieurs attributs pour constituer la valeur unique délivrée au client : meilleure qualité, durabilité, sécurité, vitesse, facilité d'usage, plus grande confiance, prestige, convenance, meilleur prix, délai de livraison, entre autres. Il s'agit également de la notion de « *key attributes* » proposée par Boardman et Vining (2000, p. 413) pour les OBNL et qui correspond à « *those few service characteristics that are the most valued by costumers* ». Chew (2009, p. 157) souligne que les dimensions de positionnement sont donc basées sur les points forts, ressources et compétences organisationnels qui distinguent l'organisation et qui soutiennent l'élaboration d'avantages stratégiques à long terme.

À titre d'illustration, quelques résultats de l'étude de Chew (2009) sur les *charities* anglaises permettent de mieux comprendre les liaisons entre ces trois composantes qui constituent la stratégie de positionnement. En général, les résultats montrent que la stratégie de positionnement générique des organisations étudiées se référait directement aux parties prenantes primaires, c'est-à-dire aux bénéficiaires et usagers des produits et services, alors que les dimensions de positionnement se référaient tant à ces dernières qu'aux parties prenantes secondaires, se basant principalement sur les ressources et compétences distinctives de l'organisation. Les stratégies de positionnement génériques les plus utilisées par ces organisations sont celles de la concentration et de la différenciation. Afin de maintenir leurs activités centrées sur leurs publics cibles (les bénéficiaires et usagers des services et produits),

les organisations ont adopté, au-delà des options « traditionnelles »[45], des dimensions de positionnement basées sur la mission organisationnelle (63% des organisations l'ayant mentionnée) ainsi que leurs relations uniques avec les agences gouvernementales centrales ou locales (14%), comme l'explique l'auteure :

> *One common positioning dimension cited in all the four cases was the close relationship with statutory, voluntary, and private sector organizations in pursuance of their charitable missions. It suggests that charitable organizations have developed strategic relationships with key external stakeholders, such as funders and partner service providers, by cooperating/collaborating with them, as part of their portfolio of distinctive competences to support their positioning strategy over time.* (Chew, 2009, p. 173)

D'autres dimensions identifiées ont été la haute qualité des services offerts et le haut niveau d'expertise développé par les organisations dans un service en particulier (Chew, 2009, p. 157). Les principaux facteurs identifiés affectant les stratégies spécifiques de positionnement ont été la disponibilité des ressources organisationnelles, l'intensité de la compétition et l'influence du conseil d'administration et des dirigeants (Chew, 2009, p. 164). Le tableau 2.5 suivant illustre deux exemples de stratégies de positionnement des organisations étudiées par l'auteure :

**Tableau 2.5 Exemples de stratégies de positionnement génériques et spécifiques**

| | *Charity* A | *Charity* C |
|---|---|---|
| Stratégie de positionnement générique | - Stratégie de concentration : une niche de services délivrés directement aux bénéficiaires dans des régions sélectionnées en Angleterre | - Stratégie de différenciation : un service fournissant des opérations de sauvetage nécessaires à toute la population du Royaume-Uni et de la République d'Irlande. |
| Publics cibles « primaires » | - Enfants malades dans les hôpitaux<br>- Familles de ces enfants | - Usagers des plages utilisant le service de sauvetage en plage |
| Publics cibles « secondaires » | - Hôpitaux partenaires<br>- Donateurs | - Donateurs |

[45] Entre les dimensions de positionnement traditionnelles identifiées par Chew (2009) se trouvent celles concernant : les besoins particuliers d'un groupe de bénéficiaires ou d'une région (55%), un type particulier de produit ou service (45%), la qualité (45%), la quantité (35%), la gamme (30%), les services supplémentaires/support (22%), le réseau de filiales (14%), le faible coût des opérations (10%) et le faible coût des produits et services (4%). Les pourcentages cumulent plus que 100% parce que les organisations pourraient mentionner plus d'une dimension.

| | | |
|---|---|---|
| | | - Autorités locales pour le sauvetage en plage<br>- Garde-côtes gouvernemental<br>- Organisations partenaires de sauvetage |
| Dimensions de positionnement | - Spécialisée dans un service unique à un public cible particulier<br>- Haute qualité des services fournis<br>- Partenariats étroits avec les hôpitaux | - Leader (taille, technologie, expertise) dans la prestation de services uniques aux usagers<br>- Le plus grand réseau de stations de sauvetage en partenariat avec le gouvernement<br>- Haute qualité des services fournis<br>- Fort éthos volontaire<br>- Axée sur la mission |

Source: D'après Chew (2009, p. 153-154)

Les concepts centraux liés au positionnement stratégique étant définis, la prochaine section se destine à détailler l'évolution et les particularités du positionnement stratégique au sein des deux courants théoriques : celui du marketing et celui du management stratégique.

## 2.3 Les courants théoriques du positionnement stratégique

### 2.3.1 Le positionnement dans le courant du marketing

Les premiers travaux sur le positionnement dans le domaine du marketing[46] au sein des entreprises classiques ont été développés dans les années 1960 et 1970 (Chew, 2009, p. 12 ; Kotler, 2003, p. 135 ; Lautman, 1993, p. 12 ; Maggard, 1976, p. 63). Cela s'explique par le contexte de l'après-guerre, détaillé précédemment par Bracker (1980), qui a résulté dans une croissance importante de la demande pour les produits de consommation (Chew, 2009, p. 12). Ces premiers travaux se sont concentrés ainsi sur la perspective du consommateur (p. ex. Alpert

[46] Adcock, Halborg et Ross (2001) expliquent que la compréhension la plus populaire du marketing au sein des organisations, celle centrée sur les besoins des consommateurs, a été principalement développée dans les années 1970, comme une évolution des perspectives plus traditionnelles des années 1950 et 1960, orientées vers la production, les produits (et leur qualité) et les ventes (méthodes de vente).

et Gatty, 1969) par rapport au positionnement des produits afin de les différentier d'autres offres similaires dans le marché (Chew, 2009, p. 12). En effet, l'introduction et la popularisation du concept de positionnement dans le domaine du marketing sont généralement attribuées à Al Rise et Jack Trout (Kalafatis, Tsogas et Blankson, 2000, p. 417 ; Kotler, 2003, p. 135 ; Lautman, 1993, p. 12 ; Maggard, 1976, p. 63), qui soulignent que le positionnement ne se réfère pas uniquement au produit ou à l'image de l'organisation, mais aussi à la création d'une position dans l'esprit (*mind*) du consommateur (Ries et Trout, 1972, 1982). On observe, ensuite, la publication de divers travaux reliant le concept de positionnement à la publicité, la communication et la promotion de l'image organisationnelle (Chew, 2009, p. 12), certains auteurs affirmant que le concept du positionnement semble avoir évolué à partir des notions de segmentation, de cible (*targeting*) et de structure du marché (Kalafatis, Tsogas et Blankson, 2000, p. 417). À partir de la moitié des années 1970, on observe une tendance dans certaines études sur le positionnement vers une perspective plus managériale, centrée sur l'analyse de comment développer de stratégies visant à renforcer la position de l'organisation dans les marchés compétitifs (Chew, 2009, p. 12), au lieu d'une analyse centrée uniquement sur les produits ou les consommateurs (p. ex. Alpert et Gatty, 1969 ; Crawford, 1985 ; Dibb *et al.*, 1997 ; Ries et Trout, 1972). Plusieurs auteurs se concentrent ainsi sur la notion de positionnement de l'organisation (Kotler, 1988 ; Zineldin et Bredenlöw, 2001), visant à définir et obtenir une position (Lautman, 1993) dans un marché (Greenley, 1989), au lieu de se concentrer sur le positionnement des produits. Le tableau 2.6 illustre cette évolution en présentant quelques définitions de positionnement provenant de la littérature sur le marketing des organisations.

**Tableau 2.6 Définitions de positionnement dans la littérature sur le marketing**

| Auteurs | Point central | Exemples de définitions de positionnement |
|---|---|---|
| Alpert et Gatty (1969) | *Product positioning and costumers* | *« The differentiation of brands by studying the ways in which their consumers differ as well as how consumer perceptions of various brands differ is termed "product positioning." »* (p. 65) |
| Trout et Ries (1972) | *Prospect's mind* | *« Positioning has its roots in the packaged goods field where the concept was called product positioning. It literally meant the product's form, package size and price as compared to competition. . . . today we are entering an era that recognizes both the importance of the product and the importance of the company image, but more than anything else, stresses the need* |

| | | |
|---|---|---|
| | | *to create a position in the prospect's mind. » (Maggard, 1976, p. 63)* |
| Crawford (1985) | *Product positioning* | « *Product positioning is a marketing tool that is used to address the question, how is one product different from others? How is it "positioned" relative to the products we know? Positioning is a key issue in the development of a new product as well as in the ongoing management of existing products.* » (p. 243) |
| Kotler (1988) | *Company positioning* | *Positioning is* « *the act of designing the company's image and value offer so that the segment's customers understand and appreciate what the company stands for is relation to its competitors »* (p. 308) |
| Greenley (1989) | *Market positioning* | « *the company investigates the segmentation of a particular market and then decides which segment or segments to participate in. This selection is referred as to as market positioning* » (p. 48) |
| Lautman (1993) | *Position Niche* | « *an effective position can be defined as one that enables a brand or service to occupy a preferred and unique niche in a customer's mind that is also consistent with the overall marketing strategy* » (p. 12) |
| Dibb (1997) | *Consumer perception* | « *positioning is based on consumers' perception and is therefore only partly within the control of marketers* » (p. 228) |
| Zineldin et Bredenlöw (2001) | *Organizational positioning* | « *Positioning is a process of establishing and maintaining a distinctive place and image in the market for an organization and/or its individual product offerings so that the target market/prospect understands and appreciates what the organization stands for in relation to its competitors* » (p. 484) |

Source : l'auteur

On observe ainsi, comme l'a bien identifié Chew (2009, p. 13-14), que l'analyse du concept de positionnement dans le courant du marketing s'est développée progressivement à deux niveaux dans les organisations. D'un côté, certains travaux se sont concentrés sur le positionnement des produits, services et marques, comme ceux qui se trouvent à l'origine du concept de positionnement dans le courant du marketing (p. ex. Alpert et Gatty, 1969 ; Ries et Trout, 1972) et plusieurs autres qui ont suivi la même approche (Blankson et Kalafatis, 2001 ; Crawford, 1985 ; Dibb *et al.*, 1997 ; Dillon, Domzal et Madden, 1986 ; Dou *et al.*, 2010 ; Doyle et Saunders, 1985 ; Johansson et Thorelli, 1985). D'un autre côté, certains auteurs se sont intéressés aux aspects managériaux du positionnement, se concentrant donc sur le positionnement de l'organisation (Blankson et Kalafatis, 2001 ; Hooley *et al.*, 2001 ; Kotler, 2007 ; Webster, 1995 ; Zineldin et Bredenlöw, 2001). Dans ce sens, comme le soulignent Blankson et Kalafatis (2001, p. 35), « *positioning is considered by both academics […] and*

*practitioners […] to be one of the key elements of modern marketing management* ». L'importance du positionnement du point de vue de l'organisation dans le marketing est soulignée par Webster (1995, p. 103), qui explique que :

> *Without it, marketing strategy lacks focus and direction and the company's value proposition cannot be communicated clearly either to potential customers or within the organization. Internally, the positioning statement becomes a key part of the values and beliefs of the company, the "corporate culture", the shared view about how the firm delivers value to customers.*

Alors que le positionnement centré sur le produit se réfère à des aspects plus spécifiques du marketing de l'organisation, le positionnement centré sur l'organisation concerne une analyse plus stratégique du positionnement de l'organisation, comme un « processus à long terme qui vise à développer un avantage concurrentiel pour l'organisation dans le marché » (Chew et Osborne, 2009a, p. 31, notre traduction). Le positionnement centré sur l'organisation est ainsi distinct du positionnement centré sur le produit, mais lui offre aussi une direction (Chew, 2009, p. 17-18). Le concept de positionnement est donc devenu un élément-clé dans les études qui ont exploré l'aspect stratégique du marketing, principalement dans celles qui traitent du champ du marketing stratégique. Dans ce domaine, Philip Kotler ressort comme un des principaux auteurs, principalement en ce qui concerne l'intégration des activités de marketing au processus plus large de planification stratégique dans les organisations. Comme le souligne Chew, « *Kotler (1980) is one of the earliest authors to link positioning for products as part of the wider strategic marketing planning process* » (Chew, 2009, p. 13) « *[and] to argue that marketing activity takes on its strategic nature and becomes strategic marketing when it is linked to the strategic management process* » (Chew, 2005, p. 4).

On observe ainsi que le concept de positionnement a progressé du marketing de produits destinés aux consommateurs à un élément essentiel dans la stratégie des organisations, qu'elles soient des entreprises commerciales, industrielles ou productrices de services. Comme le souligne Webster (1995, p. 102), « *[p]ositioning is an important strategic concept, developed in consumer marketing but with equal applicability for industrial products and services* ». Le concept de positionnement dans la littérature sur le marketing, et principalement dans les

publications traitant du marketing stratégique, devient ainsi de plus en plus relié aux notions de compétition et d'avantage concurrentiel, prenant ainsi la forme de « positionnement concurrentiel ». Hooley *et al.* (2001, p. 503) soulignent que « *[c]ompetitive positioning forms the core of modern marketing theory and practice. How a firm chooses to position itself and/or its products is central to the creation of marketing strategy* ». Dans cette perspective, la création d'une stratégie de positionnement constitue le résultat du processus de marketing stratégique (Chew, 2009, p. 34). Par conséquent, on observe ainsi, en ce qui concerne la notion de positionnement, un rapprochement entre le courant du marketing et celui du management stratégique, dans lequel le concept de positionnement a connu une évolution importante surtout à partir des années 1980. Dans ce sens, Hooley *et al.* (2001, p. 504) expliquent que « *[a] useful starting point for understanding how positions are created can be found in the strategic management literature* ». La prochaine sous-section se destine à détailler les particularités de l'étude du positionnement dans le courant du management stratégique.

### 2.3.2 Le positionnement dans le courant du management stratégique

L'étude du positionnement dans la littérature du management stratégique se caractérise par une analyse centrée sur l'organisation, dans le sens que l'établissement de la position d'une organisation dans son environnement est cruciale à sa gestion stratégique. Johnson, Scholes et Whittington (2005, p. 16), par exemple, considèrent la position stratégique comme un élément central dans la définition de ce qui est le management stratégique. Selon les auteurs, ce dernier « *includes understanding the strategic position of an organization, strategic choices for the future and turning strategy into action* ». Les approches qui composent le courant du positionnement au sein du management stratégique prennent donc en compte l'organisation, au lieu du produit/service, comme l'unité d'analyse du positionnement stratégique.

Dans le but d'identifier et de comprendre l'ensemble des approches sur le positionnement stratégique, ainsi que leurs particularités et applications, nous avons adopté une démarche de recension des écrits qui s'est concentré sur deux grands sous-ensembles de publications.

D'abord, les écrits qui constituent ce qu'on dénomme « la théorie du positionnement » sont majoritairement développés en tenant compte de la réalité des entreprises capitalistes. Deuxièmement, nous avons procédé à une large recension des écris sur la stratégie et le positionnement stratégique dans le champ de l'approche NPO, de l'ÉSS et des entreprises sociales. La méthodologie utilisée pour cette recension est décrite en détail dans le chapitre 2, où est présenté le cadre méthodologique de cette recherche. Comme résultat de cette recension, cinq approches ont été identifiées dans la littérature concernant le positionnement stratégique organisationnel : l'approche classique du positionnement concurrentiel, l'approche des ressources, l'approche des parties prenantes en combinaison avec la dépendance de ressources, l'approche de la perspective et l'approche de l'équilibre stratégique. Ces cinq approches sont détaillées dans les cinq prochaines sous-sections.

#### 2.3.2.1 L'approche classique du positionnement concurrentiel

L'approche théorique classique du positionnement dans le management stratégique a été construite principalement à partir des années 1980. Elle décrit le positionnement essentiellement à partir d'une analyse concurrentielle et structurelle de l'industrie dans laquelle s'insère l'entreprise. Selon Michael Porter, l'auteur de cette approche, afin d'identifier et d'exploiter une position dans une industrie, le premier pas pour une entreprise est l'identification d'un segment attrayant et rentable au sein duquel elle soit susceptible d'occuper une position supérieure à celle des concurrents (Porter, 1980). Cette démarche se base sur un modèle de forces concurrentielles (Porter, 1979, 1998b) composé d'un ensemble d'éléments de l'environnement externe, plus spécifiquement de l'industrie, qui vise à expliquer les raisons par lesquelles certaines industries peuvent être plus rentables que d'autres. Ce modèle est composé de cinq éléments : l'intensité de la concurrence intrasectorielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace d'entrants potentiels et la menace des produits/services substituables (voir figure 2.3).

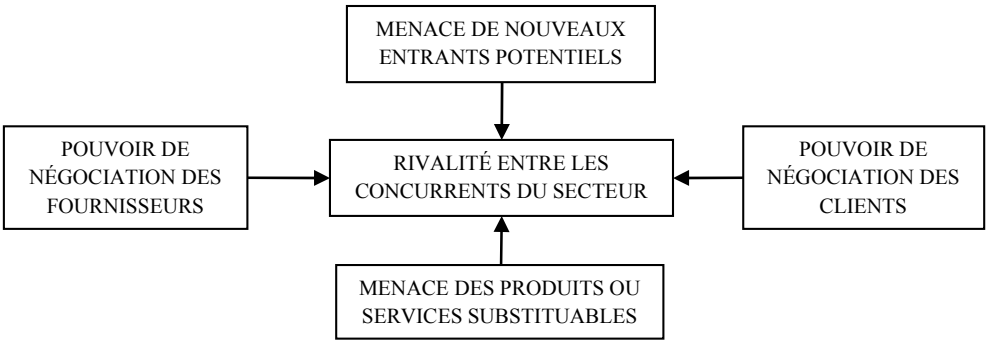



Figure 2.3 Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter
Source: D'après Porter (1982, p. 4)

Essentiellement, la structure de l'industrie détermine la nature de la concurrence et le degré de rentabilité d'une organisation, ce qui définit ainsi le contexte pour la définition de la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire la position concurrentielle la plus attrayante dans l'industrie. Porter explique ainsi que « toute firme, dès lors qu'elle œuvre dans un secteur concurrentiel, a une stratégie explicite ou implicite face à ses concurrents » (Porter, 1982, p. ix), laquelle il dénomme « stratégie concurrentielle ». Le but d'une stratégie concurrentielle, souligne Porter (1980, p. 4), c'est de placer la firme dans la meilleure position possible dans l'industrie pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur. Dans les mots de l'auteur, « *[c]ompetitive strategy is the search for a favorable competitive position in an industry […] [and] aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition* » (Porter, 1998a, p. 1). Par conséquent, une stratégie concurrentielle efficace est celle qui « comporte des actions offensives ou défensives qui visent à mettre la firme dans une position tenable à l'égard des cinq forces de la concurrence » (Porter, 1980, p. 29 ; 1982, p. 33).

Une fois la structure de l'industrie analysée et le marché de l'entreprise ciblé, il s'agit de proposer une stratégie concurrentielle susceptible de lui conférer un avantage concurrentiel capable de soutenir une position dominante. Ainsi, selon cette approche, le positionnement stratégique joue un rôle primordial dans la détermination de l'avantage concurrentiel d'une

entreprise. Celui-ci découle de la valeur qu'une firme est capable de créer pour les consommateurs, qu'ils sont prêts à payer, et qui dépasse le coût de sa création (Porter, 1985, p.3). Le positionnement stratégique d'une entreprise consiste ainsi, selon Porter (1996, p. 62), à développer des *activités différentes* de celles des concurrents, ou alors dans la réalisation d'activités similaires, mais de *façons différentes*. Le choix d'activités qui sont différentes de celles des concurrents constitue donc l'essence du positionnement stratégique (Porter, 1996, p. 66), car les activités consistent dans les unités de base de l'avantage concurrentiel (Porter, 1996, p. 62). L'avantage concurrentiel est donc le résultat du positionnement d'une entreprise dans son industrie; il peut être défini comme « *the unique position an organisation develops vis-à-vis its competitors* » (Hofer et Schendel, 1978, p. 25).

Bien qu'une entreprise puisse avoir une innombrable variété de points forts et de points faibles par rapport à ses concurrents, Porter (1998a, p. 11) souligne que « *[t]he significance of any strength or weakness a firm possesses is ultimately a function of its impact on relative cost or differentiation […] [which] result from a firm's ability to cope with the five forces better than its rivals* ». Ainsi, il existe deux types d'avantage concurrentiel qu'une entreprise puisse avoir: l'avantage par les coûts (*low cost*) et la différenciation (*differentiation*) (Porter, 1998a, p. 11). Ces deux types d'avantage concurrentiel, combinés au champ des activités dans lequel l'entreprise opère, définissent trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur, et pour définir son positionnement stratégique : la domination par les coûts (*cost leadership*), la différenciation (*differentiation*) et la concentration de l'activité ou créneau (*focus*) (Porter, 1998a, p. 11).

Les entreprises qui se positionnent avec une stratégie de domination par les coûts se basent sur leur capacité d'exercer des activités créatrices de valeur à un coût inférieur à celui des concurrents, et visent généralement à dominer le marché par l'établissement de prix plus bas (Porter, 1982, p. 38-39). Le positionnement par la différenciation est basé sur la création et l'offre de « quelque chose qui soit ressenti comme unique *au niveau de l'ensemble du secteur* » (Porter, 1982, p. 40, mis en italique par l'auteur). Il doit aussi offrir une valeur qui stimule la fidélité de la clientèle et qui réduit leur sensibilité à l'égard de la variation des prix résultant de la concurrence (Porter, 1982, p. 40-41). Finalement, le positionnement par la concentration de

l'activité consiste à se concentrer sur un groupe de clients particulier (une cible étroite, un segment de la gamme des produits, un marché géographique, etc.), au lieu de se centrer sur l'ensemble du secteur. Ce positionnement peut viser à satisfaire mieux les besoins des clients (par une différenciation), à les desservir avec les prix plus faibles (par un avantage de coût) ou à faire les deux en même temps (Porter, 1982, p. 42).

Selon Porter, une firme qui ne réussit pas à développer clairement l'une de ces trois stratégies de positionnement se trouve dans une situation d'« enlisement dans la voie médiane » (*stuck in the middle*), ce qui constitue une situation stratégique « extrêmement médiocre », car la firme n'est pas capable de développer un avantage compétitif qui lui assure une bonne rentabilité (Porter, 1982, p. 45). Bien que certains auteurs aient empiriquement identifié que ces trois stratégies sont en effet mutuellement exclusives (Dess et Davis, 1984), d'autres auteurs ont montré que, dans certains cas, les firmes sont capables de combiner les stratégies de différenciation et de domination par les coûts (Cronshaw, Davis et Kay, 1994 ; Hall, 1982 ; Hill, 1988 ; Miller, 1992 ; White, 1986). Étant ainsi basée sur l'analyse des forces de la concurrence, l'approche classique du positionnement stratégique adopte une orientation externe, se concentrant sur la position qu'une entreprise peut développer dans une industrie donnée, afin d'obtenir un avantage concurrentiel à travers, au moins, l'une des trois stratégies de positionnement. Ces stratégies permettent à l'organisation de faire face aux forces de la concurrence et de garantir, ainsi, l'obtention de profits supérieurs à la moyenne du secteur, comme le souligne Porter :

> Lorsqu'elle parvient à une situation où son coût est faible, la firme obtient des profits supérieurs à la moyenne du secteur (Porter, 1982, p. 38) […] Une différenciation réussie est une stratégie viable pour obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur (Porter, 1982, p. 41) […] La firme qui concentre son activité peut aussi obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. (Porter, 1982, p. 43)

Les stratégies génériques proposées par Porter constituent en effet la plus importante typologie de stratégies de positionnement concurrentiel de la littérature. Basés sur cette typologie, certains auteurs ont proposé d'autres typologies qui la complètent (Allaire et Firsirotu, 1993) ou qui en présentent des variantes (Treacy et Wiersema, 1993, 1995).

Allaire et Firsirotu (1993) ont exploré la troisième stratégie générique de positionnement de Porter, la stratégie de créneau, et ont proposé trois sous-stratégies possibles. Selon ces auteurs, la concentration de l'activité peut être réalisée de trois manières. Tout d'abord, par une stratégie de concentration, qui constitue une stratégie généralement explorée par de nouveaux entrants dans une industrie, lesquels offrent un nouveau ratio qualité/prix à des segments d'acheteurs négligés ou inaperçus par les généralistes, et qui élargissent graduellement leurs activités. Deuxièmement, une stratégie de spécialisation, qui consiste à développer un avantage compétitif qui permet à l'organisation de devenir une spécialiste auprès d'un segment précis d'acheteurs. Dans ce cas, l'organisation est capable de déployer une stratégie de création et de domination du marché. Finalement, une stratégie d'interstice, qui se réfère à l'exploitation d'un segment de marché non attrayant, soit en raison de sa faible taille ou de son taux de croissance réduit. Cette dernière stratégie se caractérise par la présence de diverses entraves à l'entrée et d'informations imparfaites; normalement, elle se trouve dans des marchés qui se caractérisent par l'absence de grandes firmes.

Un autre exemple de typologie de stratégies de positionnement génériques est celui développé par Treacy et Wiersema (1993, 1995), qui correspond à une variation des stratégies génériques de Porter : l'excellence opérationnelle, le leadership de produits et/ou de services ainsi que l'intimité avec le client. Ces stratégies sont dénommées « les disciplines de valeur ». En ce qui concerne l'*excellence opérationnelle*, Treacy et Wiersema (1995) ont montré dans leur étude que la stratégie de positionnement générique de diverses entreprises est basée sur l'amélioration continue des processus de production et d'opération. Une entreprise qui adopte cette stratégie vise à offrir aux clients des produits ou des services fiables, à de prix compétitifs et livrés sans difficultés ou inconvenances, à l'exemple de Dell. Cette discipline de valeur contredit l'approche de la chaîne de valeur de Porter (1980), selon laquelle une entreprise ne peut pas développer un avantage concurrentiel durable basé uniquement sur l'efficacité opérationnelle. Porter (1996), en effet, critique cette discipline, en affirmant que l'excellence opérationnelle signifie faire *mieux* que les concurrents, mais pas nécessairement faire différemment de ceux-ci, ce qui constitue le cœur du positionnement stratégique. Selon l'auteur, comme la base de l'excellence opérationnelle n'est pas une différenciation, unique à

l'organisation, elle est facilement imitable par les concurrents. Elle ne peut donc pas offrir un avantage concurrentiel soutenable pour soutenir le positionnement stratégique organisationnel.

Le *leadership de produits/services* consiste, pour l'organisation, à offrir le meilleur produit ou service existant dans le secteur à ses clients, en se basant principalement sur l'innovation et les processus de recherche et de développement, à l'exemple d'Apple et de Nike. Dans le cas de l'*intimité avec le client*, les produits et services de l'organisation sont construits sur mesure à un segment précis de clients, selon leurs besoins particuliers. La valeur principale délivrée est la customisation, qui est une approche personnalisée centrée sur le client. L'entreprise développe ainsi des processus flexibles, qui se basent sur une gestion de projets dynamique et qui centralise une grande partie de ses ressources à la gestion de la relation avec le client.

Ces stratégies génériques ainsi que leurs variations permettent à l'organisation de faire face aux forces de la concurrence et de garantir, ainsi, l'obtention des profits supérieurs à la moyenne du secteur (Porter, 1982). La figure 2.4 résume la logique du modèle de positionnement classique de Porter :

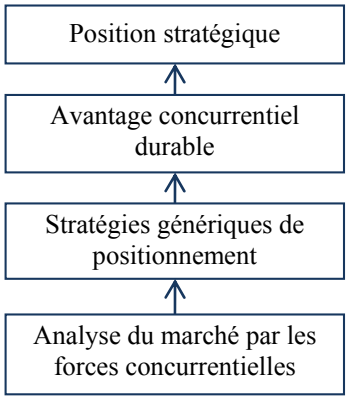



Figure 2.4 Le positionnement stratégique classique de Porter
Source: Basé sur Porter (1980, 1985)

L'une des principales contributions de cette approche classique du positionnement est l'analyse de la concurrence par rapport aux activités de l'organisation. L'essence du positionnement

stratégique est donc de trouver une position qui différencie l'organisation de ses concurrents dans une industrie. Ces derniers représentent le point de référence essentiel de la stratégie. Par conséquent, la *concurrence* constitue, selon cette approche, la dimension principale déterminant le positionnement stratégique organisationnel. Bien adaptée au contexte marchand des entreprises classiques, cette approche a été aussi appliquée à la compréhension du positionnement stratégique d'autres types d'organisations, comme les coopératives (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009 ; Goldsmith et Gow, 2005 ; Jussila, Tuominen et Saksa, 2008 ; Vézina et Legrand, 2003), et même les organisations qui s'insèrent dans un contexte non marchand (Boardman et Vining, 2000 ; Chew, 2009 ; McLaughlin, 2006 ; Saxton, 1996 ; Saxton, Burrows et Wolff-Ingham, 1996).

Concernant les coopératives, l'une des contributions les plus importantes provenant de l'approche du positionnement concurrentiel est l'analyse des stratégies de positionnement qu'elles peuvent adopter. La poursuite de la stratégie de domination par les coûts (*cost leadership*) dans une industrie est, par exemple, une nécessité pour les coopératives de consommateurs afin d'atteindre leur mission, expliquent Jussila, Tuominen et Saksa (2008, p. 36). Les facteurs suivants facilitent la mise en œuvre d'une telle stratégie générique de positionnement dans ces organisations, selon les auteurs : (a) la permanence à long terme dans leur marché; (b) les contributions des membres à l'élaboration d'une organisation plus efficace; (c) la volonté des membres de traiter avec leur organisation et d'attirer de nouveaux clients-membres pour augmenter les transactions de l'organisation; (d) les coûts de capital et les coûts d'agence plus faibles; (e) les réserves collectives; (f) les collaborations et fusions pour maintenir une position de bas coût (Jussila, Tuominen et Saksa, 2008, p. 36). Jussila, Tuominen et Saksa (2008, p. 36) ont identifié que les coopératives de consommateurs adoptent également des stratégies de différenciation en fournissant à leurs membres à la fois : (a) une localisation plus commode; (b) un portefeuille plus fonctionnel; (c) une meilleure qualité combinée avec des prix raisonnables; (d) des réponses immédiates aux besoins changeants; et (e) des récompenses monétaires versées pendant et après la période comptable. Ces organisations désignent ainsi leur avantage compétitif par leur capacité à satisfaire aux besoins économiques, sociaux et psychologiques des membres, qui ne peuvent pas être comblés par d'autres formes organisationnelles (Jussila, Tuominen et Saksa, 2008, p. 36).

En explorant l'histoire et les particularités de la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et des travailleurs (CETQ)[47], Vézina et Legrand (2003) ont analysé le cas d'une institution coopérative financière adoptant un positionnement d'affaires atypique en comparaison aux banques traditionnelles, centré sur une stratégie d'interstice. L'organisation a choisi de se positionner dans le segment du financement des entreprises d'économie sociale, que « l'observateur économique et financier qualifierait […] de non attrayant puisque difficilement [rentable, et dont difficilement] viable » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120). En outre, dans ce segment, le potentiel de rente économique « est en effet très limité, les risques de mauvaises créances y étant sans doute à leur maximum » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120). Cependant, la CETQ « a pu développer une position dominante à l'abri de la concurrence de grands joueurs du secteur bancaire » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120).

L'analyse de ce cas par l'approche classique du positionnement permet d'identifier que la CETQ adopte un positionnement d'affaires atypique, qui s'oppose à celui des autres caisses populaires territoriales, également membres du réseau Desjardins du Québec. Tandis que celles-ci s'adressent normalement à une clientèle locale (individuelle et corporative), « la CETQ est particulièrement active dans le créneau corporatif et évolue à l'échelle provinciale » (Vézina et Legrand, 2003, p. 119). Le cadre d'analyse de l'approche du positionnement classique favorise ainsi la compréhension de deux particularités du positionnement stratégique de la CETQ. En premier lieu, il permet « de reconnaître l'existence d'un tel segment, dont la demande est en croissance et duquel la concurrence est absence [sic] » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120). Deuxièmement, il permet d'identifier que « [l]a stratégie d'interstice adoptée par la CETQ la place à l'abri d'une concurrence désintéressée par ce type de segment n'offrant qu'un potentiel limité de rentabilité », bien que, « depuis 30 ans, la CETQ maintient ce positionnement qui n'a pas été sans lui conférer un succès tant économique que social » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120).

[47] Depuis 2005, suite à une série de fusions, le nom de la caisse a été changé pour « Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs unis », et maintenant s'appelle « Caisse d'économie solidaire », faisant toujours partie du Mouvement Coopérative Desjardins.

Dans un contexte non marchand, la concurrence se caractérise par des particularités spécifiques qui diffèrent de l'analyse classique du positionnement. Les transactions dans la sphère non marchande se caractérisent comme un triangle d'action composé de l'organisation, de la « clientèle » (ou les destinataires, les usagers des produits et services) et des fournisseurs de ressources (Jäger, 2010, p. 170). Par conséquent, la concurrence dans ce contexte se produit, selon Saxton et Guild (2010), au moins de trois formes distinctes. La première forme de concurrence concerne les ressources financières, qui peuvent provenir tant de financements publics que de la collecte de fonds, en raison de la présence d'autres organisations, normalement sans but lucratif mais pas exclusivement, disputant l'accès aux mêmes ressources. Les produits substituts peuvent aussi augmenter la concurrence par des ressources, car les donateurs peuvent dépenser leur argent dans d'autres activités (p. ex. loisir) (McLaughlin, 2006 ; Saxton et Guild, 2010). Évidemment, la concurrence pour d'autres types de ressources peut aussi se produire. C'est le cas, par exemple, lorsque l'organisation veut embaucher un personnel spécialisé ou un membre d'un conseil d'administration (McLaughlin, 2006, p. 75).

La deuxième forme de concurrence se produit pour l'appropriation d'une cause et constitue une forme de concurrence plutôt politique pour l'appréciation du public en général sur le leadership militant d'une organisation. Cette stratégie peut se produire tant entre les OBNL elles-mêmes qu'entre les OBNL et le gouvernement (Saxton et Guild, 2010). Finalement, la troisième forme de concurrence concerne l'approvisionnement de biens et de services, qui peut se produire tant par rapport à des entreprises classiques, à des agences gouvernementales, qu'à d'autres OBNL. Dans ce dernier cas, la concurrence est parfois amenuisée par la collaboration entre les organisations qui ne désirent pas dupliquer les services existants l'une de l'autre (Saxton et Guild, 2010).

Une conséquence de cette pluralité qui caractérise l'analyse concurrentielle dans la sphère non marchande est le fait qu'une OBNL peut, en même temps, être en concurrence avec d'autres OBNL pour la collecte de fonds, avec le gouvernement pour l'appropriation d'une cause politique, et avec certaines entreprises classiques pour la fourniture d'un service. Faisant face à ces différentes formes de concurrence, ces organisations risquent de fragmenter leurs efforts

de positionnement dans plusieurs sens, ce qui peut résulter dans une stratégie de positionnement incohérente et déséquilibrée. Cependant, ces organisations évitent une telle fragmentation en assurant la cohérence de leurs efforts managériaux et stratégiques par la mission organisationnelle (Chew, 2009 ; Frumkin et Kim, 2001 ; Salipante et Golden-Biddle, 1995). La mission est ainsi classée comme étant une dimension de positionnement cruciale pour soutenir leur stratégie de positionnement, satisfaire les besoins ou attentes des publics cibles et conséquemment, se différencier de leurs concurrents.

Dans un tel contexte, les stratégies adoptées par les organisations non marchandes possèdent des caractéristiques particulières qui diffèrent de celles typiques des entreprises classiques. En ce qui concerne les stratégies génériques de positionnement originalement proposées par Porter (1980), certains auteurs soulignent que la stratégie de domination par les coûts est rarement adoptée par les OBNL, car elle serait plus difficile de soutenir à long terme en raison de leurs contraintes financières (Bruce, 1998 ; Chew, 2009 ; McLeish, 2010 ; Saxton, 1996). Toutefois, d'autres auteurs ont empiriquement démontré que certaines OBNL se positionnent, en fait, par une stratégie de domination par les coûts (Boardman et Vining, 2000 ; Mazzarol et Soutar, 2008). Bien que l'étude sur les particularités de l'adoption ou non par les OBNL des traditionnelles stratégies de positionnement de Porter puisse fournir des renseignements importants sur la nature de leur positionnement stratégique, leurs spécificités exigent une relecture de telles stratégies. Dans ce sens, Saxton (1996) a proposé une typologie de quatre stratégies concurrentielles non mutuellement exclusives pour les OBNL : la stratégie axée sur l'extérieur (*externally driven*), la stratégie de différenciation, la stratégie de niche et la stratégie de leadership par la sensibilisation. La première est une stratégie centrée sur l'obtention de ressources provenant de la philanthropie ou de l'État pour soutenir la mission de l'organisation. La deuxième est basée sur le caractère unique perçu tant par les bénéficiaires que par les autres parties prenantes, comme les donateurs et supporteurs, et peut se constituer en trois types : axée sur le public (p. ex. sur les patients diabétiques), axée sur le produit (p. ex. parrainage d'enfants) et/ou axée sur les croyances (p. ex. cesser la cruauté envers les animaux). La troisième consiste à poursuive une niche spécifique, laquelle, par définition, une seule organisation peut occuper et le maintenir viable, et qui peut être axée sur une thématique (p. ex. le cancer) ou une localité

géographique particulière. Finalement, la quatrième est réservée aux organisations les plus larges qui jouent un rôle dominant dans un secteur (p. ex. Greenpeace).

Boardman et Vining (2000) suggèrent un autre typologie de quatre stratégies de positionnement pour les OBNL selon la quantité de segments de consommateurs/bénéficiaires visés (peu/beaucoup) et la quantité des services fournis (peu/beaucoup). La stratégie de niche consiste dans l'offre de quelques services à un public particulier (p. ex. conseils aux adolescents). La stratégie axée sur le consommateur vise à fournir plusieurs services afin de satisfaire tous les besoins d'un public particulier (p. ex. services divers aux personnes âgées). La stratégie axée sur le service comprend l'offre d'un service particulier à un large ensemble de consommateurs (p. ex. conseils nutritionnels à la communauté). Et la stratégie d'hégémonie consiste à offrir plusieurs services à plusieurs segments de consommateurs. Une stratégie de positionnement mixte combinant ces diverses stratégies est également possible (Boardman et Vining, 2000).

On observe ainsi que l'approche classique du positionnement stratégique, qu'elle soit appliquée de façon originelle ou modifiée en raison des particularités de certaines organisations, se concentre exclusivement sur le contexte externe des organisations, plus particulièrement sur la structure de l'industrie dans laquelle elles s'insèrent. La source de l'avantage compétitif des organisations, selon cette approche, se trouve à l'extérieur de l'organisation, et se base sur l'identification d'une position soutenable dans une industrie qui lui permet de faire face à la concurrence. Cependant, comme le soulignent plusieurs auteurs, une analyse exclusivement externe ne permet pas d'expliquer entièrement la façon par laquelle les organisations construisent et soutiennent leurs stratégies de positionnement, ce qui rend indispensable une analyse de leur environnement interne (Henderson et Mitchell, 1997 ; Schendel, 1997 ; Spanos et Lioukas, 2001 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Vézina et Legrand, 2003).

L'analyse du positionnement stratégique du CETQ, réalisée par Vézina et Legrand (2003), permet de bien illustrer cette question. Ces auteures soulignent que, bien que le cadre théorique de l'approche du positionnement classique permette de reconnaître le choix de positionnement

stratégique de la CETQ dans un tel segment économique à première vue non attrayant, et « d'élucider les motifs ayant conduit une organisation à choisir un [tel] positionnement [concurrentiel] » (p. 126), « là se limite toutefois son utilité, puisque ce ne peut être de sa position de domination dans un segment économiquement non rentable que cette organisation tire son succès » (p. 120). Cette approche ne permet donc pas de comprendre comment une organisation réussit à rentabiliser un tel segment, et également à s'y maintenir, affirment les auteures. Afin d'élucider ces questionnements et de « comprendre cette portion du succès non expliquée par le modèle du positionnement » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120), les auteures affirment que l'approche des ressources « apparaît davantage éclairante » (p. 115), parce qu'elle permet de s'intéresser « à la façon dont [l'organisation] s'y est prise pour assurer sa pérennité, en adoptant une perspective davantage axée sur les ressources et les compétences stratégiques » internes (p. 120). Les particularités de l'approche des ressources pour la compréhension du positionnement stratégique constituent la thématique de la prochaine sous-section.

#### 2.3.2.2 L'approche des ressources

À partir de la moitié des années 1980, mais principalement dans les années 1990, une autre perspective s'est développée dans la littérature sur la stratégie des organisations, et a fourni une contribution majeure à l'analyse du positionnement stratégique des entreprises, qui est l'approche des ressources. Dans l'approche classique décrite précédemment, bien que les particularités individuelles des entreprises ne soient pas complètement ignorées, l'accent est mis sur une analyse externe de la structure de l'industrie et des opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel. Afin de se concentrer sur l'impact de l'environnement sur la position concurrentielle de l'organisation, cette approche a négligé l'influence des attributs internes sur sa position concurrentielle (Barney, 1991, p. 100). On assume, dans l'approche classique du positionnement, que les organisations dans une industrie (ou à l'intérieur d'un groupe stratégique) sont identiques en termes de ressources contrôlées et de stratégies poursuivies, et que si, à un certain moment une hétérogénéité se développe, celle-ci serait de

courte durée car les ressources adoptées pour créer les stratégies ont une grande mobilité (p. ex., elles peuvent être vendues et achetées) (Barney, 1991, p. 100). Dans la perspective des ressources, au contraire, le point central de l'analyse stratégique est déplacé des aspects externes vers des facteurs internes, comme les ressources et les compétences de l'organisation (Lovas et Ghoshal, 2000, p. 894), qui peuvent effectivement être différents d'une entreprise à l'autre. L'approche par les ressources (*resource-based view – RBV*) émerge ainsi en considérant l'importance des ressources et compétences internes des entreprises, leur hétérogénéité et leur possible immobilité pour le développement d'un avantage concurrentiel dans un environnement concurrentiel (Barney, 1991, voir figure 2.5). Comme souligne Chew (2009, p. 39), « *[t]he resource-based view argues that positioning strategies would be more effective if they exploited the organization's resource endowments and capabilities* ». La RBV considère donc que les ressources et compétences d'une organisation se trouvent au cœur de son positionnement stratégique (Collis et Montgomery, 1995, p. 144). En effet, Goldsmith (2004, p. 182) souligne que le cœur des compétence et les connaissances tacites constituent « *[t]wo of the most compeling concepts from the strategic positioning littérature* ».

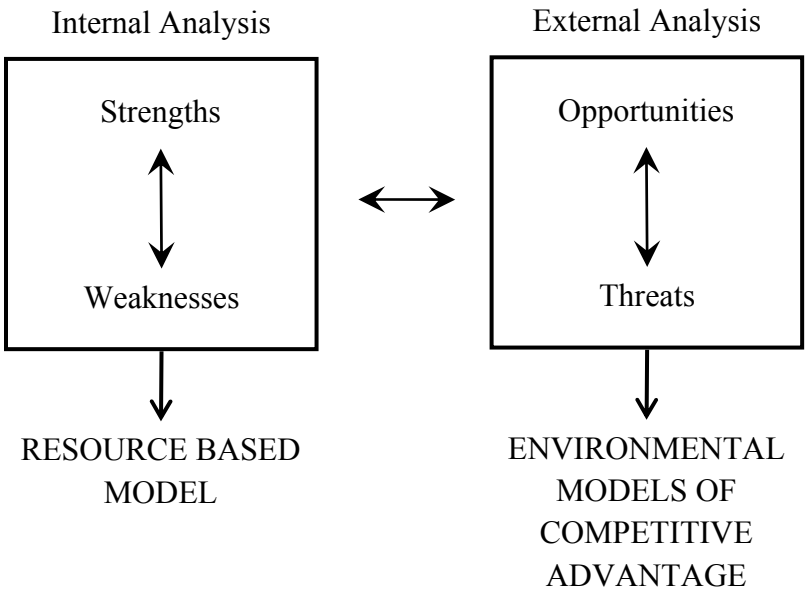



Figure 2.5 Les approches internes et externes du positionnement
Source: Barney (1991, p. 100)

L'un des principaux ouvrages caractérisant l'émergence de cette approche est l'article de Wernerfelt, publié en 1984. Selon l'auteur, alors qu'une grande partie des outils économiques de l'époque prenaient en compte la relation produit-marché dans le positionnement des organisations, le concept traditionnel de stratégie selon Andrews (1971) mettait déjà en évidence la position de l'organisation en termes de ressources (*resource position*), plus spécifiquement en termes de points forts et faibles de l'organisation[48] (Wernerfelt, 1984, p. 171). Wernerfelt souligne ainsi que les ressources et les produits sont intimement liés au sein d'une organisation et que cette relation est essentielle dans l'analyse stratégique. Quelques années plus tard, principalement après la publication de l'article de Prahalad et Hamel en 1990, plusieurs auteurs se sont basés sur les prémisses de la RBV et ont exploré les particularités de

[48] Pour Wernerfelt (1984, p. 172), la définition de « ressource » est directement liée aux points forts ou faibles d'une organisation : « *By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.* »

la stratégie et du positionnement stratégique des organisations selon cette théorie (Wernerfelt, 1995, p. 171).

Le point central de la RBV est que les attributs internes fournissent les moyens pour le développement d'un avantage concurrentiel durable (*sustained competitive advantage*) dans une organisation (Conner, 1991). Les ressources sont ainsi les forces que les organisations utilisent pour créer et mettre en œuvre des stratégies qui deviennent des sources d'avantages concurrentiels durables, explique Barney (2001). Ce dernier concept signifie que l'organisation a développé et mis en œuvre une stratégie originale qui ne peut pas être copiée ni dupliquée par ses concurrents actuels ou potentiels (Barney, 2001), soutenant ainsi sa position stratégique dans l'environnement externe. « *A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy* » (Barney, 1991, p. 102).

Afin de générer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit apporter une valeur économique et doit être rare, difficile à imiter et non-substituable (Barney, 1991). Comme ressources, Barney (1991) considère tous les atouts, capacités, processus organisationnels, attributs de l'organisation, information, connaissance, argent, entre autres, qui sont contrôlés par l'organisation et qui favorisent la création et l'implémentation de stratégies qui améliorent sa performance et son efficacité. L'auteur classifie les ressources en trois catégories : ressources physiques (la technologie, l'infrastructure, les équipements, la localisation géographique, l'accès aux matières premières, etc.), ressources organisationnelles (la structure d'information, la planification formelle et informelle, le contrôle et la coordination des systèmes, etc.) et ressources humaines (formation, expérience, jugement, intelligence, relations personnelles, les idées de chacun des gestionnaires et des travailleurs, etc.). L'importance de ces dernières était déjà considérée par certains auteurs même avant la popularisation de la RBV. Penrose (1959), par exemple, affirmait que la croissance d'une organisation est limitée à la gestion de ses ressources internes et liée à l'action directe des ressources humaines, chargées du changement organisationnel. Lovas et Ghoshal (2000, p. 894) soulignent l'évolution dans

la compréhension de ce que sont les ressources dans la RBV, en mettant en évidence le rôle primordial des ressources humaines :

> *While the resource-based view of strategy initially shifted the focus of analysis from factors external to the firm (such as industry structure) to factors internal to the firm (i.e., resources), the initial conceptualization of resources was abstract (see Conner, 1991). Increasingly, however, there is recognition that many of the 'dynamic capabilities' (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) that underlie a firm's competitive advantage are grounded in people and their relationships - i.e., in the firm's human and social capital (see Itami, 1987).*

Les ressources d'une organisation sont donc des éléments centraux dans la formation de stratégies (Grant, 1991) et dans la définition de la position concurrentielle d'une organisation (Hamel et Prahalad, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Rumelt, 1974). Elles sont les sources primaires avec lesquelles l'organisation détermine son identité et construit sa stratégie, étant ainsi les sources primaires de la rentabilité (Grant, 1991). Comme l'explique Grant (1991, p. 133) :

> *The key to a resource-based approach to strategy formulation is understanding the relationships between resources, capabilities, competitive advantage, and profitability – in particular, an understanding of the mechanisms through which competitive advantage can be sustained over time. This requires the design of strategies which exploit to maximum effect each firm's unique characteristics.*

Cependant, une question peut être posée en ce qui concerne les décisions stratégiques des organisations : si deux organisations ont apparemment accès aux mêmes ressources et opèrent dans le même environnement, pourquoi ne choisissent-elles pas de se positionner de la même façon ? La réponse à cette question se trouve dans les différentes manières de combiner les ressources à l'intérieur des organisations. À travers la combinaison de ressources tangibles (p. ex. capital, installations, équipements, systèmes, etc.) et intangibles (p. ex. réputation, culture, pouvoir de négociation, leadership, savoirs, expertises, relations et contacts, etc.), les organisations développent un ensemble spécifique de compétences qui devient le cœur de l'organisation et qui leur permet d'obtenir de l'avantage concurrentiel (De Wit et Meyer, 1999, p. 238). Il s'agit ainsi du concept de « cœur de compétence » (*core competence*), de Prahalad

et Hamel (1990, p. 82), qui est défini comme « *the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies* ». Ces auteurs expliquent que, dans une entreprise, le cœur de compétence lui permet d'obtenir et de renforcer un leadership mondial dans la conception et le développement d'une classe spécifique de fonctionnalité d'un produit ou service, à l'exemple de la capacité de miniaturisation de Sony (Prahalad et Hamel, 1990). Prahalad et Hamel (1990) soulignent que le cœur des compétence d'une organisation favorise l'accès à une large variété de marchés, contribue significativement à la perception du consommateur aux bénéfices du produit final et doit être difficile à imiter.

Ce dernier point constitue un élément central pour le maintien et la « protection » de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et, par conséquent, de sa position stratégique. Hooley *et al.* (2001, p. 512) ont identifié quatre facteurs complémentaires qui contribuent à la création de « barrières à l'imitation » de la position stratégique d'une entreprise :

- « Inimmitabililté » (*Inimitability*) – un enjeu d'identification et imitation : essentiellement, il s'agit de la difficulté d'un imitateur de comprendre le complexe processus d'interaction de ressources et compétences qui a permis à l'entreprise d'obtenir sa position actuelle. Comme le soulignent Hooley *et al.* (2001, p. 512), « *[g]iven the many different ways in which competitive positions are created, and the complex interplay of the various dimensions of positioning, this is likely to cause a serious identification problem for competitors* ». Ce problème est décrit dans la littérature comme *casual ambiguity* (Lippman et Rumelt, 1982), dont trois caractéristiques principales sont le caractère implicite (*tacitness*), la complexité et la spécificité (Reed et DeFillippi, 1990).

- Sentier de dépendance (*Path dependency*) – un enjeu de reproduction : « la position stratégique d'une entreprise est le résultat d'une séquence d'activités prises au fil du temps, et dépend du sentier. Pour imiter cette position, il serait

nécessaire de reproduire le même cheminement, ce qui peut ne pas être possible même s'il est clair et sans ambiguïté » (Hooley *et al.*, 2001, p. 512).

- Non-transférabilité (*Non-transferability*) – un enjeu d'accessibilité et transférabilité : même si un concurrent est capable d'identifier les ressources permettant de construire le positionnement stratégique de l'entreprise, il peut être difficile ou même impossible pour lui d'avoir accès à toutes ces dernières. Une série d'exemples sont fournis par les auteurs (Hooley *et al.*, 2001, p. 512) : (a) les droits d'auteur (*copyright*), (b) les coûts de transaction élevés liés à leur acquisition (investissement substantiel dans les promotions, par exemple), (c) les barrières économiques (une position de coûts faibles – *low cost* – peut être difficile d'imiter si le concurrent n'est pas capable d'opérer à un coût suffisamment bas), (d) la culture organisationnelle peut ne pas être reproduite à l'occasion d'une acquisition ou fusion.

- Soutenabilité (*Sustainability*) – la position stratégique d'une organisation, ainsi que les ressources qui la soutiennent, peuvent déprécier au fil du temps (Hooley *et al.*, 2001, p. 513). Les ressources technologiques constituent l'un des principaux exemples. En ce qui concerne la position stratégique, les changements dans le marché cible (comme la taille et les exigences des clients) exigent l'obtention de nouvelles ressources et/ou la combinaison originale de ressources existantes.

La RBV définit ainsi que les organisations doivent développer et soutenir des activités qui explorent de façon optimale leurs ressources et les compétences, afin de développer au maximum leurs avantages concurrentiels (Grant, 1991). Si les ressources et compétences de l'organisation ne sont pas exclusives ou sont facilement transférées ou copiées par les concurrents, la solution est alors d'investir dans des stratégies de court terme, d'avoir une stratégie de marché de faible coût ou de développer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels (Conner, 1991 ; Grant, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992). Ce sont les ressources

d'une organisation qui déterminent sur quels marchés elle opérera et quel niveau de rentabilité elle pourra atteindre (Wernerfelt, 1989). L'hétérogénéité et la productivité des ressources définissent le caractère unique de l'organisation et soutiennent sa position stratégique (Barney, 1991).

L'étude réalisé par Zhao, Song et Storm (2012) sur un ensemble de *start-ups* montre une analyse empirique de l'importance des ressources pour le positionnement stratégique. Les auteurs soulignent que l'avantage concurrentiel qui soutient leur position stratégique est le résultat de la combinaison de deux éléments : *scalability* et *protectability*, et que ces deux éléments sont soutenus par les capacités de l'équipe interne fondatrice. Parmi les capacités, les auteurs soulignent les compétences en marketing, en stratégie de marché et en design de services :

> *[…] entrepreneurs, as well as investors, should carefully consider the capability mix of the founding team they select and pay attention to which team member is assigned to which tasks. Market-linking and service design capabilities are critical for new service ventures to build scalability and protectability. Marketing capabilities have no impact on new ventures' efforts to create protectability but are very important for new ventures' efforts to create scalability and financial performance. Deploying the correct team member to the correct task, based on capability, is essential. (Zhao, Song et Storm, 2012, p. 18)*

L'apprentissage et la gestion de connaissances constituent ainsi des éléments centraux pour le positionnement, non seulement des entreprises classiques, mais aussi des ESC. Liu et Ko (2012) soulignent l'importance de planifier soigneusement le développement des compétences liées à la commercialisation, comme le développement de produits, la gestion des chaînes de production, les stratégies de vente et la détermination de prix. L'absence d'une stratégie d'apprentissage peut influencer négativement la capacité de l'organisation de réaliser avec succès leurs activités économiques marchandes. En combinant l'approche de ressources et celle de l'apprentissage organisationnel, les auteurs ont identifié que ces organisations partagent des connaissances entre elles dans des réseaux formels et informels et que plusieurs recrutent de la main-d'œuvre ayant de l'expérience dans d'autres organisations similaires.

Hume et Hume (2008) ont souligné l'adoption des pratiques de gestion de la connaissance (*knowledge management*), typiques des entreprises classiques, par les OBNL entrepreneuriales, avec le but de soutenir la prise de décisions d'améliorer la performance stratégique et les opérations de l'organisation. Cependant, expliquent les auteurs, la mise en œuvre d'une telle pratique exige la considération des caractéristiques particulières de ces organisations pour être vraiment efficaces, comme leurs missions, leurs structures organisationnelles distinctes et la « maturité » de leurs opérations. En outre, Cafferata (1997, p. 681) souligne deux éléments stratégiques internes fondamentaux pour les OBNL entrepreneuriales en ce qui concerne le développement de leurs activités marchandes : une conduite autonome et libre pour la détermination des objectifs ainsi qu'une gestion interne efficace des ressources internes de l'organisation.

L'approche des ressources fournit ainsi une perspective complémentaire à celle de l'approche concurrentielle classique quant à la compréhension du positionnement stratégique des organisations, car elle se concentre sur la façon par laquelle les ressources et compétences internes d'une organisation contribuent à la construction d'une stratégie qui lui permet de se positionner dans son environnement. Bref, les ressources et les compétences fournissent la base pour la construction des stratégies de positionnement (Chew, 2009, p. 13). L'apport de cette approche à la théorie du positionnement est ainsi essentiel, vu qu'elle favorise la combinaison d'une perspective externe (celle de l'analyse de l'industrie) avec une perspective interne pour expliquer comment une organisation obtient un avantage concurrentiel qui soutient sa position stratégique (Chew, 2009, p. 35), comme le montre la figure 2.6.

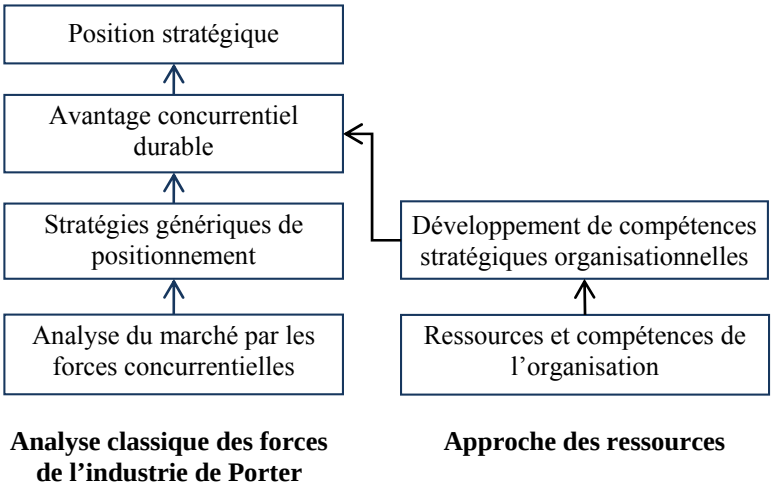



Figure 2.6 L'approche des ressources appliquée à l'analyse du positionnement stratégique
Source: Basé sur Barney (1991), Conner (1991) et Porter (1980, 1985)

Au sein des coopératives, cette complémentarité entre l'approche classique et l'approche des ressources peut être illustrée par le cas du CETQ (Vézina et Legrand, 2003), dont l'analyse par l'approche classique a été présentée dans la sous-section précédente. L'approche des ressources permet, comme le soulignent Vézina et Legrand (2003, p. 126), « de comprendre comment la CETQ a su transformer [une] base de clientèle perçue comme économiquement non profitable [les entreprises d'économie sociale], en un segment rentable, du moins pour elle ». L'analyse réalisée par les auteurs a montré que les compétences nécessaires pour évoluer dans le type d'environnement explorée par la CETQ « sont plus complexes que ne laissent entendre les compétences génériques stratégiques [classiques] » (Vézina et Legrand, 2003, p. 127). En se basant sur un ensemble de professionnels experts tant dans le champ de l'économie sociale que dans le marché financier, la CETQ a développé quatre compétences qui, selon Vézina et Legrand, se trouvent au cœur de sa réussite : « la capacité à évaluer le potentiel des projets-clients, la capacité à offrir un accompagnement adapté aux groupes-clients, la capacité à proposer une offre sur mesure ainsi que la capacité à développer des outils de gestion adaptés à son contexte » (Vézina et Legrand, 2003, p. 120-121). Grâce à ces quatre compétences, la CETQ a été capable de développer et de soutenir son positionnement stratégique.

L'organisation « se positionne comme un « carrefour », encourageant les interrelations entre son réseau de partenaires et de groupes-clients » (Vézina et Legrand, 2003, p. 127).

En cohérence avec les observations de Vézina et Legrand (2003), Goldsmith et Gow (2005) ont identifié que le cœur de compétence constitue l'essence du positionnement stratégique dans le contexte coopératif. Les auteurs ont étudié le positionnement stratégique d'une coopérative agricole néozélandaise, en le décrivant comme une stratégie adaptative de création de valeur en réponse à des changements majeurs dans l'environnement concurrentiel. Les auteurs se basent ainsi sur une analyse concurrentielle du positionnement stratégique, en analysant la place de la coopérative dans la chaîne de valeur dans laquelle elle est insérée. Cependant, au lieu de l'investissement dans des stratégies d'intégration verticale pour obtenir le contrôle direct sur leurs produits, la stratégie standard dans le secteur, les auteurs ont identifié que la clé du succès du positionnement stratégique de la coopérative étudiée était basée sur l'investissement dans son cœur de compétence, s'inspirant ainsi de l'approche des ressources. Les membres de la coopérative en question ont investi leurs ressources limitées dans l'obtention d'informations sur le marché, de connaissances et techniques managériales et stratégiques, ainsi que dans leurs relations avec des distributeurs et clients. Ils ont ainsi développer un cœur de compétence unique qui constitue la base de l'avantage compétitif de la coopérative (Goldsmith et Gow, 2005, p. 57).

De façon similaire, Chew (2009, p. 42), dans son analyse sur le positionnement stratégique des *charities* anglaises, mentionne que les ressources et compétences de ces organisations constituent des bases essentielles à partir desquelles leurs stratégies de positionnement sont construites. Parmi les ressources tangibles et intangibles que ces organisations développent, l'auteure souligne leur réputation, la propriété d'une capacité de production ou de distribution distincte et leurs rapports avec plusieurs parties prenantes. Parmi les compétences, Chew (2009, p. 42) met en évidence l'expertise dans un service spécialisé, la connaissance des besoins de la communauté locale, l'expérience dans le champ et les capacités nécessaires pour utiliser les technologies pertinentes.

L'ensemble de ressources et de compétences au sein d'une organisation résulte normalement dans une culture propre à l'organisation qui est très difficile à imiter, constituant une ressource/compétence stratégique qui devient une source d'avantage concurrentiel soutenable pour l'organisation (Barney, 1986). Le culture organisationnelle est définie par Barney (1986, p. 657) comme « *a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business* ». Richez-Battesti et Oswald (2010, p. 65), en analysant le cas d'un groupe associatif français du secteur du tourisme social, ont identifié dans leur étude que la culture collective de l'organisation, qui résulte d'un socle de valeurs partagées entre l'association à l'origine du projet et l'entreprise s'occupant de son activité économique, conditionne fortement le positionnement stratégique de l'organisation. De façon similaire, l'étude de Aiken (2002, p. 12) a mis en évidence la mobilisation des valeurs de l'économie sociale afin de garantir l'intégrité du processus de transformation sociale, qui peut être différent du produit : « *[t]he processes involved with working with either disadvantaged children and families or rough sleepers are not likely, by their nature, to be commercially profitable. That is not to sat that spin off product activities (marginalised workers producing craft products) may not be sustainable* ». En effet, souligne Chew (2009, p. 41), la culture organisationnelle définit le contexte interne dans lequel les décisions stratégiques émergent et sont formulées, ayant ainsi un impact direct sur les stratégies de positionnement des organisations ayant une mission sociale.

L'étude réalisée par Coombes *et al.* (2011) permet d'illustrer l'impact des ressources et compétences internes des NPO américaines, plus spécifiquement de leur conseil d'administration, dans leur orientation entrepreneuriale. Les auteurs ont identifié que les conseils d'administration ayant une orientation stratégique (et non uniquement opérationnelle), étant proactives et démontrant une cohésion interne, déterminent les opportunités reliées à la mission sociale qui seront explorées ainsi que les activités entrepreneuriales qui seront développées. Par conséquent, les conseils d'administration ayant ces caractéristiques façonnent l'orientation entrepreneuriale de ces organisations, et, également, leur positionnement stratégique.

L'approche des ressources présente toutefois certaines limites. Bien qu'elle favorise l'identification de caractéristiques internes particulières définissant le positionnement stratégique, certains éléments échappent à la portée de cette approche. Étant exclusivement centrée sur l'environnement interne de l'organisation, l'approche des ressources ignore les facteurs externes qui influencent les stratégies de positionnement (Chew, 2009, p. 39). De fait, une analyse du positionnement stratégique centrée uniquement sur les ressources et compétences de l'organisation a été fortement critiquée par Porter (1998a, p. xvi), quand il affirme que « *[c]oncentrating only on ressources/competences and ignoring competitive position runs the risk of becoming inward looking […] While [this] perspective can be useful, it does not diminish the crucial need in a particular business to understand industry structure and competitive position* ». L'auteur souligne ainsi l'importance essentielle de combiner les « fins » (la position d'une compagnie dans le marché) et les « moyens » (les éléments qui lui permettent d'obtenir une telle position) afin d'établir la position stratégique d'une organisation (Porter, 1998a, p. xvi). Plusieurs auteurs ont, en effet, identifié et souligné que tant les attributs internes que ceux externes influencent la stratégie et, pat conséquent, le positionnement stratégique des organisations, en raison des relations réciproques et de l'influence mutuelle entre les éléments organisationnels et ceux environnementaux (Henderson et Mitchell, 1997 ; Schendel, 1997 ; Spanos et Lioukas, 2001 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Vézina et Legrand (2003, p. 127) ont reconnu qu'une des limites de leur étude sur la CETQ se réfère au fait qu'« une partie du succès de cette organisation repose sur sa capacité à mobiliser des ressources externes ». Ainsi, la dynamique de collaboration au sein de son réseau de partenaires, qui dépasse l'analyse réalisée par l'approche des ressources, joue un rôle essentiel sur son activité et son positionnement stratégique. Les auteurs soulignent ainsi l'importance de l'analyse des liens externes que l'organisation entretient, étant donné que plusieurs éléments, «qui semblent avoir été déterminants dans le développement des capacités stratégiques de l'organisation, constituent des actifs et des mécanismes de gestion opérant à la frontière de l'organisation, en particulier le réseau de partenaires», en concluant que « [l]'analyse de ces liens externes méritaient une exploration plus approfondie, afin d'en déterminer l'impact sur le succès de l'organisation » (Vézina et Legrand, 2003, p. 129).

Dans ce sens, une troisième perspective théorique semble être nécessaire pour la compréhension de ces éléments externes qui influencent le positionnement stratégique des organisations, principalement de celles insérées dans un contexte coopératif et/ou non marchand où les liens externes aves les parties prenantes ont un grand potentiel d'influence sur la stratégie organisationnelle. Afin de rendre compte de cette limitation de la littérature dans le contexte des *charities* anglaises, Chew (2009) suggère l'analyse de leur positionnement stratégique à partir de l'approche des parties prenantes en combinaison avec l'approche de la dépendance des ressources. Comme le souligne l'auteure, « *stakeholder and resource dependence perspective also provide valuable insights into the influential roles of primary internal and external stakeholders on the organization's strategic choice and actions* » (Chew, 2009, p. 39). La prochaine sous-section, qui détaille les particularités du positionnement stratégique dans un contexte non marchand, présente cette troisième approche.

#### 2.3.2.3 L'approche des parties prenantes en combinaison avec l'approche de la dépendance des ressources

Une approche combinée entre la théorie des parties prenantes et celle de la dépendance des ressources a été proposée par Chew (2009) dans son étude sur le positionnement stratégique des *charities* anglaises (*charitable organizations*), organisations typiquement insérées dans un contexte non marchand. L'auteure souligne que ces organisations sont caractérisées par une multitude de parties prenantes externes établissant différents rapports avec l'organisation, ainsi que par une grande dépendance en ce qui concerne ces parties prenantes et leurs ressources, ce qui a un impact majeur sur leur positionnement stratégique (Chew, 2009, p. 36). L'auteure explique ainsi que, par conséquent, il est très pertinent de considérer la perspective des parties prenantes et l'influence de la dépendance des ressources dans le positionnement stratégique de ces organisations.

*a) Les parties prenantes*

En premier lieu, Chew (2009, p. 36) souligne le défi confronté par des dirigeants de ces organisations pour équilibrer les objectifs organisationnels avec les intérêts et les attentes des parties prenantes dans la prise de décisions stratégiques, d'où l'importance d'explorer l'approche des parties prenantes. Dans d'autres théories organisationnelles, la principale préoccupation de la théorie des parties prenantes concerne la survie de l'organisation, décrite par Freeman comme « *the achievement of an organization's objectives* » (Freeman, 1984, cité dans Freeman et McVea, 2001, p. 194). Pour garantir sa survie dans un environnement turbulent et dynamique, l'organisation doit donc atteindre ses objectifs (Freeman et McVea, 2001). Pour ce faire, l'organisation doit intégrer, dans son management stratégique[49], l'identification, l'analyse et la gestion des intérêts des parties prenantes, afin d'obtenir et de maintenir leur soutien (*support*) à l'atteinte de ses objectifs (Freeman et McVea, 2001).

Selon la perspective de parties prenantes, les organisations doivent ainsi être capables d'équilibrer, dans leur management stratégique, les demandes et les intérêts des parties prenantes jugées prioritaires, car « *the ability to balance the interests of all stakeholders will be a defining characteristic of successful companies in the next decade* » (Svendsen, 1998, p. 188). L'organisation doit ainsi avoir une gestion stratégique qui intègre les relations et intérêts des parties prenantes prioritaires, et qui soit capable d'élaborer des objectifs acceptés par ces parties prenantes, favorisant ainsi la satisfaction de leurs intérêts, afin de garantir le succès à long terme de l'organisation (Freeman et McVea, 2001, p. 10). Comme le soulignent Freeman et McVea (2001, p. 6) « *the support of all stakeholders [is] central to the success of the firm. Therefore, successful strategies are those that integrate the interests of all stakeholders, rather*

[49] Freeman et McVea (2001, p. 11) soulignent qu'il est préférable de considérer l'approche des parties prenantes dans le management stratégique en général, plutôt que se limiter à la planification stratégique : « *[A] stakeholder approach is a strategic management process rather than a strategic planning process. Strategic planning focuses on trying to predict the future environment and then independently developing plans for the firm to exploit its position. In contrast, strategic management actively plots a new direction for the firm and considers how the firm can affect the environment as well as how the environment may affect the firm.* »

*than maximize the position of one group within limitations provided by the others* ». La capacité de satisfaire des intérêts des parties prenantes peut constituer ainsi un avantage concurrentiel pour une organisation, en dépit des autres organisations qui ne réussissent pas à le faire.

Plusieurs stratégies visant à gérer les rapports entre les OBNL et leurs parties prenantes ont été identifiées par la littérature sur les OBNL, comme l'alignement de stratégies avec celles des parties prenantes (Hsieh, Curtis et Smith, 2008, p. 1) et la gestion des compromis (*trade-offs*) par rapport à ces acteurs (Hsieh, 2010). Les moyens qui peuvent être adoptés pour favoriser ces stratégies sont la cooptation de représentants de ces parties prenantes dans les conseils d'administration (Klausen, 1995, p. 282) ainsi que leur participation dans les processus de prise de décision (Basinger et Peterson, 2008 ; Nicolau et Simaens, 2008), d'évaluation de leur performance (Grimes, 2010) et de construction de leurs identités organisationnelles (Young, 2001, p. 153), afin de réduire l'« équivoque » causée par de multiples interprétations. Une autre stratégie possible est celle d'exhiber de multiples facettes à différentes parties prenantes afin d'accéder aux ressources souhaitées, changeant constamment la façon par laquelle elles se présentent aux parties prenantes (Diochon, 2010 ; Teasdale, 2010).

*b) La dépendance de ressources*

En deuxième lieu, Chew (2009, p. 37) explique que la perspective de la dépendance de ressources met en évidence que la satisfaction de toutes les parties prenantes est particulièrement difficile, en dépendant des types de ressources que l'organisation a besoin et de la disponibilité de ces ressources. La proposition principale de l'approche de la dépendance de ressources est que les organisations ont besoin de ressources pour survivre : « *[t]he key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 2). Les ressources garantissent la durabilité (*sustainability*) des organisations (Weerawardena, McDonald et Mort, 2010) et la réussite de la mission, mais ne sont pas la raison d'être des OBNL, comme le soulignent Young, Jung et Aranson (2010, p. 153), «*[the] achievement of the mission is the bottom line, whereas financial success may be prerequisite to such achievemen*t».

Cependant, les organisations ne sont pas complètement autonomes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas capables de générer internement toutes les ressources nécessaires pour leur fonctionnement et, en conséquence, elles doivent établir des relations et faire des transactions avec des éléments de l'environnement qui contrôlent ces ressources (Aldrich et Pfeffer, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978). L'environnement devient ainsi la source principale d'incertitudes, de contraintes et de contingences pour les organisations (Aldrich et Pfeffer, 1976). La majorité des problèmes dans le management des OBNL sont effectivement davantage liés à l'obtention de ressources qu'à la mission ou aux enjeux professionnels (Adams et Perlmutter, 1995).

L'environnement est ainsi considéré comme une source de ressources qui sont disputées et partagées par un ensemble d'organisations (Aldrich, 1971 ; Aldrich et Mindlin, 1978). La conséquence de cette compétition pour obtenir des ressources est le développement d'une situation de pouvoir et de dépendance d'une organisation par rapport à d'autres dans l'environnement (Aldrich et Mindlin, 1978 ; Millesen et Bies, 2010 ; Millesen, Carman et Bies, 2010). Dans le but de répondre aux exigences de ceux qui possèdent les ressources, les OBNL innovent dans leurs processus de reddition de comptes (*accountability*) (Weerawardena, McDonald et Mort, 2010, p. 350) et de publication de rapports sociaux (Brown, 2008), soulignant plutôt leur performance sociale, mais aussi financière (Coombes *et al.*, 2011 ; Courtney, Marnoch et Williamson, 2006, p. 67). L'innovation peut aussi se produire dans leurs modèles de planification stratégique (Courtney, Marnoch et Williamson, 2006 ; Moizer et Tracey, 2010 ; Nicolau et Simaens, 2008 ; Stone, 1989), dans leurs orientations de marketing (Camarero et Garrido, 2009 ; Hsieh, 2010 ; Voss et Voss, 2000) et de mesures de performance (Crittenden, 2000, p. 179) centrées les détenteurs de ressources. Les OBNL visent ainsi à promouvoir leur valeur sociale et stimuler la participation de la communauté ainsi que des détenteurs de ressources, à l'intérieur de l'organisation, à travers l'adaptation de structures de gouvernance et l'activité de *networking* social, par exemple (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010).

Les organisations développent ainsi des stratégies visant à éviter ou réduire leur dépendance et, par conséquent, le contrôle externe. Elles cherchent leur autonomie en même temps qu'elles dépendent de leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Le degré de dépendance d'une

organisation par rapport à l'environnement est déterminé par l'importance et par la concentration des ressources demandées (Froelich, 1999). Parmi les stratégies développées par les OBNL, les plus souvent adoptées sont la diversification de leur activités et de leurs sources de revenus (Carroll et Stater, 2009 ; Froelich, 1999), la subvention croisée (*piggybacking*) (Nielsen, 1986) et les systèmes d'élaboration de prix des services qui, selon Young, Jung et Aranson (2010, p. 167), peuvent être plus ou moins sophistiqués, variant « *from muddling through on a program by program basis with ad hoc pricing heuristics to a very sophisticated technology-based approach sufficiently robust to be marketable to other organizations* ».

Il est important toutefois d'éviter une diversification exagérée qui pourrait diluer l'attention managériale et confondre les bailleurs de fonds (Crittenden, 2000, p. 178) ou même jouer contre la mission de l'organisation (Chetkovich et Frumkin, 2003, p. 589). Ces types de compromis (*trade-offs*) montrent la difficulté d'établir un équilibre cohérent et effectif entre stratégies, sources de financement et mission sociale (Chetkovich et Frumkin, 2003, p. 593). Un exemple de ceci est la tension entre la professionnalisation et l'éthos volontaire qui se trouve à la base des organisations (Chew, 2009, p. 159).

L'approche de la dépendance de ressources met ainsi en évidence que l'un des déterminants principaux de la stratégie des organisations est celui d'éviter la dépendance et l'incertitude qui caractérisent le besoin de ressources provenant de l'environnement. De telles contingences affectent la distribution de pouvoir et d'influence entre les organisations ainsi que leurs structures internes, leurs décisions et leurs choix stratégiques (Pfeffer et Salancik, 1974, 1978). De cette façon, l'approche de la dépendance de ressources souligne l'importance de la prise de décisions stratégiques dans les organisations, de la définition de la structure organisationnelle et de la considération de l'impact des contraintes et des contingences environnementales à la pérennité de l'organisation (Aldrich et Pfeffer, 1976). L'organisation est donc en situation de dépendance de l'environnement, mais avec une grande marge de manœuvre. Les résultats attendus avec les choix stratégiques sont l'obtention de ressources, la pérennité de l'organisation et la stabilisation des relations avec des éléments de l'environnement (Aldrich et Pfeffer, 1976). L'efficacité organisationnelle est traduite ainsi par la capacité de l'organisation d'obtenir des ressources rares, de négocier et de garantir le flux constant de

ressources, de maintenir son pouvoir de négociation et de garantir ou d'augmenter son autonomie par rapport à l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Yuchtman et Seashore, 1967).

*c) La combinaison de l'approche des parties prenantes et de la dépendance de ressources*

Chew (2009) propose ainsi l'intégration entre ces deux approches pour mieux comprendre les spécificités du positionnement stratégique des *charities* anglaises. En effet, souligne Hsieh (2010), la littérature confirme que la théorie des parties prenantes est fréquemment utilisée en combinaison avec la théorie de la dépendance de ressources, principalement afin d'identifier les parties prenantes importantes pour le financement des organisations ayant une mission sociale.

Le modèle de positionnement combiné de l'approche des parties prenantes avec l'approche de la dépendance des ressources, proposée par Chew (2009, p. 204), suggère encore que certaines parties prenantes, internes et externes, peuvent influencer, de différentes façons, les décisions stratégiques des organisations et, conséquemment, leur position stratégique. Un exemple est l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou membre du conseil d'administration ou un bailleur de fonds gouvernemental majeur. Ce dernier exemple met en évidence aussi l'apport de la théorie de la dépendance des ressources, principalement dans le cas de l'analyse stratégique des *charities* anglaises, champ étudié originellement par Chew.

En se basant donc sur une approche combinée de ces deux théories, Chew (2009, p. 43) propose la définition suivante pour décrire les parties prenantes centrales qui peuvent influencer les décisions de positionnement stratégique des *charities* anglaises : « *those without whose continuing participation the charity cannot survive, and those who possess the power and legitimacy to influence organizational behaviour by virtue of their resource dependent relationships with the charitable organization* ». L'auteure souligne que le contexte dans lequel ces organisations s'insèrent exige l'incorporation d'un ensemble complexe d'intérêts et d'influences qui affectent leurs décisions stratégiques. Bien que cette pluralité d'intérêts ne soit

pas une exclusivité de ces organisations (Blois, 1993), Chew (2009, p. 43) explique que ces organisations font face à une plus grande quantité et variété d'influences que les entreprises classiques. Parmi les sources de ces influences, l'auteure souligne le double rôle de l'État comme bailleur de fonds et régulateur, les lois particulières s'appliquant à leur fonctionnement et les attentes des donateurs et du public en général par rapport aux actions de l'organisation. Comme ces organisations dépendent des ressources financières provenant principalement des donateurs et des agences gouvernementales (ressources non marchandes), ces derniers peuvent posséder un grand pouvoir d'influence sur les décisions et les actions stratégiques de ces organisations (Chew, 2009, p. 44). L'auteure propose ainsi d'analyser les parties prenantes externes importantes au positionnement stratégique de l'organisation à partir de leur relation de dépendance de ressources ainsi que d'analyser les parties prenantes internes importantes, selon leurs rôles dans la prise de décisions stratégiques dans l'organisation (Chew, 2009, p. 200-201).

L'une des principales façons par lesquelles les parties prenantes exercent une influence directe au sein des décisions stratégiques est par les conseils d'administration. Chew (2009, p. 200) décrit deux facteurs qui constituent les éléments distinctifs de ces organisations et qui influencent directement leurs décisions de positionnement stratégique : la composition entièrement « non-exécutive » de leurs conseils d'administration et la relation unique entre les membres du conseil et le dirigeant de l'organisation Dans les petites organisations, les rôles du conseil et du dirigeant se chevauchent partiellement, principalement en ce qui concerne la planification et la gestion des activités, alors que dans les plus grandes, le rôle de planification de stratégies est plutôt réalisé par les dirigeants (Chew, 2009, p. 200). Les résultats de l'étude montrent aussi que les leaders des organisations (dirigeants et membres du conseil) initient généralement un processus formalisé de positionnement stratégique, déterminant comment les ressources sont acquises, développées et allouées afin de soutenir les stratégies de positionnement (Chew, 2009, p. 201).

En ce qui concerne plus directement le positionnement stratégique, Chew (2009, p. 156) a identifié l'existence de deux catégories de parties prenantes externes autour des *charities* anglaises, avec lesquelles ces organisations cherchent à construire de relations étroites. La

première catégorie, les parties prenantes « primaires », est composée par celles qui bénéficient directement du produit ou service offert, c'est-à-dire les destinataires de l'organisation (p. ex. les enfants malades et leur famille, les individus recevant un traitement contre les drogues, entre autres). Et les parties prenantes « secondaires », la deuxième catégorie, consistent à celles qui fournissent des fonds ou du support à une organisation. Deux groupes principaux de parties prenantes secondaires ont été identifiés dans l'étude réalisée par l'auteure : les agences gouvernementales locales et les bénévoles (Chew, 2009, p. 201).

Les agences gouvernementales exercent plusieurs rôles, non seulement comme bailleurs de fonds, mais aussi comme partenaires et stimulateurs, légitimant les actions des organisations (Chew, 2009, p. 156). Les bénévoles autres que les membres du conseil d'administration jouent des rôles importants dans la prestation de services, la levée de dons et dans la gestion de l'organisation. Ils se trouvent ainsi au cœur de la « valeur volontaire » de ces organisations (Osborne, 1998, p. 16, cité dans Chew, 2009, p. 202). Cependant, l'étude a montré que leur influence dans le positionnement stratégique dépend de la valeur que l'organisation donne à son « ethos volontaire » et de la dépendance par rapport aux bénévoles (Chew, 2009, p. 202). En conclusion, ces parties prenantes secondaires, comme le souligne Chew (2009, p. 201), « *can influence the choice of positioning dimensions by virtue of the resources they provide* ». Le niveau d'influence dépendra, en partie, du niveau de dépendance de l'organisation en ce qui concerne les ressources sous contrôle de la partie prenante en question.

Dans le cas des ESC que nous étudions, comme elles se caractérisent par une pluralité de ressources (Gardin, 2006b), leur analyse selon l'approche de la dépendance de ressources présente des caractéristiques particulières. Les écrits qui se sont concentrés sur les particularités stratégiques des ESC montrent que, en effet, elles se caractérisent par une multiplicité de demandes provenant de diverses parties prenantes qui les entourent. Leur impact est tellement crucial dans la gestion stratégique des ESC que Hsieh, Curtis et Smith (2008, p. 11) affirment que « *only after organizations align with stakeholders' concerns can generic strategies be made* ». C'est cette réalisation de l'importance d'une analyse plus étendue des parties prenantes pour la compréhension du positionnement stratégique qui est mise en évidence par l'approche des parties prenantes en combinaison avec l'approche de la dépendance de ressources (Chew,

2009). Et cela, surtout en ce qui concerne la conciliation d'intérêts divers, et parfois divergents, provenant de ces parties prenantes dans leurs activités (Campi, Defourny et Grégoire, 2006, p. 37 ; Laville et Nyssens, 2004, p. 313 ; Rijpens, 2010, p. 221).

Chew (2009, p. 204) a identifié que ces différentes parties prenantes peuvent avoir un rôle de médiateur dans l'impact que l'environnement externe a sur la stratégie de positionnement des organisations, à travers leurs actions, dans le cas des parties prenantes externes (p. ex. un bailleur de fonds dominant), et leurs décisions, dans le cas de celles internes (p. ex. les dirigeants et les membres d'un conseil d'administration). Le processus du positionnement stratégique est ainsi caractérisé par la présence de certaines parties prenantes médiatrices qui peuvent, par exemple, stimuler un changement ou même forcer la formalisation d'une position stratégique. Un exemple de cette médiation au sein d'une ESC a été identifié par Richez-Battesti et Oswald (2010) dans leur étude sur le modèle d'hybridation d'une ESC du secteur du tourisme social, et concerne le rôle déterminant du réseau de parties prenantes partenaires dans la stratégie de l'organisation :

> Le projet initial n'émerge donc pas sur la base d'une simple stratégie d'entreprise déclinée en produits à positionner sur des parts de marché. La dimension économique découle d'un jeu d'alliances ancré sur une appréciation réciproque d'enjeux économiques et sociaux. Elle s'inscrit dès le départ dans la perspective d'un développement local et croise la dynamique de réseau. Le crédit accordé à une association ne disposant d'aucune assise est aussi gagné grâce au jeu des relations interpersonnelles de confiance cultivées au sein de ces réseaux. (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 67)

On observe ainsi qu'une des principales particularités distinctives du positionnement stratégique des ESC est la nécessité de conjuguer différentes demandes provenant de plusieurs parties prenantes, plutôt que de prioriser certaines en détriment des autres. Dans ce sens, la négociation devient ainsi une démarche essentielle au sein de leur positionnement stratégique, qui constitue, par conséquent, une construction collective entre l'ESC et les parties prenantes.

La figure 2.7 ci-dessous illustre la relation entre les approches des parties prenantes et de la dépendance des ressources, en exposant leurs principales contributions à l'analyse du positionnement stratégique.

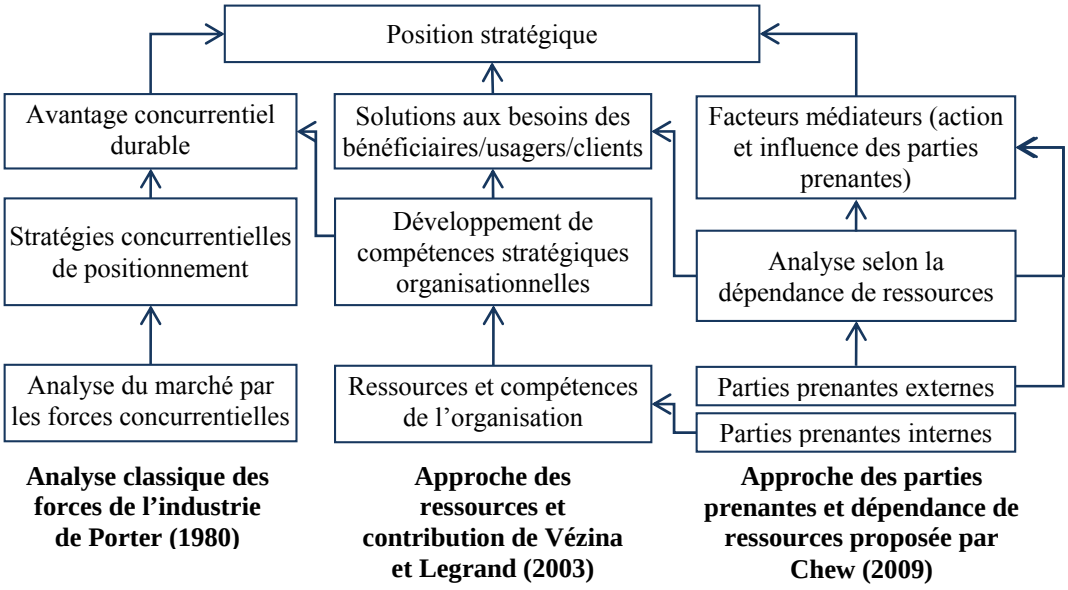



Figure 2.7 L'approche des parties prenantes et de la dépendance de ressources appliquées à l'analyse du positionnement stratégique

Source: Basé sur Barney (1991), Chew (2009), Conner (1991), Porter (1980) et Vézina et Legrand (2003)

Face à cette pluralité de parties prenantes internes et externes ayant des demandes, des intérêts et des attentes diverses par rapport aux activités réalisées par ces organisations, Chew s'est interrogée sur lesquels de ces facteurs sont ceux qui ont le plus d'impact dans les choix stratégiques des *charities* anglaises selon le point de vue de leurs dirigeants. En réalisant donc une étude qualitative auprès de 51 de ces organisations de divers secteurs d'activités, elle a identifié qu'au-delà des facteurs « traditionnels » [50], les facteurs externes cruciaux, et

[50] Entre ces facteurs externes « traditionnels », on trouve les facteurs de l'environnement externe (politiques, régulatrices, économiques, sociales, technologiques et démographiques) (mentionné par 67% des organisations), les actions des autres *charities* du secteur (29%), les actions d autres organisations du tiers secteur (8%) et une ou plus de sources non-governametales de ressources

particuliers à leur contexte, ont été : (a) les besoins des usagers/clients/bénéficiaires (mentionné par 78% des organisations), (b) les besoins des donateurs et bailleurs de fonds (53%) et (c) l'influence des agences gouvernementales (16%). Les facteurs internes les plus mentionnés ont été la mission organisationnelle (82%), les préférences des membres du conseil d'administration (38%) et les besoins des bénévoles (10%).

Compte tenu de ces particularités, ces organisations adoptent normalement une stratégie générique de positionnement de différenciation ou de concentration, celle-ci étant généralement adoptée par les organisations de moindre taille et revenu (Chew, 2009, p. 132). Ces résultats corroborent l'argument qu'une stratégie de domination par les coûts est difficile à soutenir à long terme dans une *charity* en raison de la dépendance de ressources de ces organisations (Chew, 2003). En analysant ensuite plus en détails quatre de ces organisations, Chew (2009, p. 155) identifie que celles qui ont par finalité de fournir un service à un public ou région particulière adoptent conséquemment une stratégie de concentration, alors que celle qui offre ses services au public en général adopte une stratégie de différenciation.

En analysant le contenu de ces stratégies, on observe que les raisons pour l'adoption de leurs positions stratégiques étaient multiples et différaient de l'objectif unique d'obtenir un avantage concurrentiel (Chew, 2009, p. 173). À la lumière de la théorie des parties prenantes, l'auteure a identifié que les parties prenantes « primaires » ciblées par le positionnement stratégique des *charities* sont les bénéficiaires et les usagers de leurs produits et services, ce qui met en évidence l'importance de la mission dans leurs stratégies de positionnement (Chew, 2009, p. 210). En deuxième lieu, en se servant aussi de la théorie de la dépendance des ressources, l'auteure identifie les donateurs et les bailleurs de fonds comme d'importantes parties prenantes « secondaires » influençant leurs décisions de positionnement stratégique (Chew, 2009, p. 210). Les études empiriques quantitatives et qualitatives réalisées par Chew (2009) auprès des *charities* anglaises prestataires de services publics ont ainsi permis de confirmer la contribution essentielle de l'approche des parties prenantes, combinée avec celle de la dépendance de

dominantes (8%); et entre ceux internes, on trouve les ressources disponibles (69%) et la culture organisationnelle (31%). Les pourcentages somment plus que 100% parce que les organisations pourraient mentionner plus d'un facteur.

ressources, pour la compréhension du positionnement stratégique, surtout dans les organisations privées insérées dans un contexte non marchand.

Cette troisième approche du positionnement a ajouté des éléments cruciaux pour la compréhension du positionnement stratégique dans un contexte non-marchand, centrée sur les organisations à but non lucratif. Ce courant a ainsi permis d'explorer d'autres particularités du positionnement des organisations qui ne se situent dans un marché concurrentiel. Cependant, si l'objectif est de comprendre comment se caractérise le positionnement stratégique des ESC, cette approche présente encore de lacunes importantes. Cela s'explique car les trois approches précédentes se concentrent plutôt sur les aspects techniques du positionnement, soit la concurrence, les ressources internes et l'obtention de ressources externes, sans prendre en compte, par exemple, la nature particulière des ESC basée sur la primauté de la finalité sociale sur les activités économiques. Cet aspect constitue l'élément de base d'une quatrième approche du positionnement stratégique, qui est « l'approche de la perspective », détaillée dans la sous-section suivante.

#### 2.3.2.4 L'approche de la perspective

La quatrième approche du positionnement, l'approche de la perspective, a été originellement proposée par Malo (2001b) pour les coopératives et associations d'économie sociale (ou « entreprises collectives d'usagers »), et ensuite explorée en profondeur dans des travaux subséquents (Malo et Vézina, 2003, 2004a, 2004b ; Vézina et Malo, 2014 ; Vézina, Rousselière et Malo, 2014).

Plutôt qu'uniquement adopter une position dans un marché, l'organisation d'économie sociale construit sa stratégie comme une façon de concevoir le monde, en poursuivant des visées de transformation sociale (Vézina et Malo, 2014). L'approche de la perspective constitue ainsi un apport majeur pour la compréhension du positionnement stratégique pour la nouvelle économie sociale, car elle permet de placer la finalité sociale comme l'élément central de leur

positionnement. Cela s'explique car la finalité sociale prime sur leurs activités économiques et détermine le fonctionnement interne de ces organisations. Dans ce sens, l'objectif principal de la stratégie n'est pas celui d'exploiter des opportunités d'affaires et développer une position pour le faire, mais plutôt de réaliser la finalité sociale de l'organisation. Le positionnement concurrentiel et l'obtention de ressources, qui amènent par conséquent à la viabilité et parfois à la rentabilité de l'organisation, constituent des moyens pour réaliser la finalité sociale.

Cette approche énonce, par conséquent, une articulation stratégique entre une perspective de transformation sociale, qui définit l'identité de l'organisation, et un positionnement économique concurrentiel, qui soutient la viabilité organisationnelle (Malo, 2001b). L'identité des ESC, soulignent Demoustier et Malo (2013), invite ainsi à poursuivre la réflexion sur un positionnement stratégique adapté au projet de l'économie sociale et solidaire qui se décline concomitamment comme projet inclusif-démocratique (parties prenantes), projet sociopolitique (orientations), projet sociotechnique (capacité) et projet territorial-sectoriel (contexte). La richesse de cette approche est qu'elle fournit un cadre conceptuel capable d'explorer plus en profondeur, en comparaison avec les approches précédentes, le positionnement stratégique des organisations d'économie sociale, qui se caractérisent par une multiplicité d'objectifs.

En effet, l'élément distinctif de la stratégie des ESC qui ressort de la recension des écrits comme le plus particulier à ces organisations est la nature hybride de leur stratégie, caractérisée par une multiplicité d'objectifs économiques, sociaux et politiques (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 ; Laville et Nyssens, 2004). En réfléchissant à ce caractère multidimensionnel des objectifs, Rijpens (2010, p. 232) souligne que l'existence d'objectifs multiples conduit « à deux difficultés : celle de leur donner un ordre de priorité, et celle d'évaluer leur réalisation effective ». En premier, de tels objectifs peuvent entrer en conflit, « à partir du moment où leur poursuite simultanée implique des compromis dont peut résulter une performance moindre dans la réalisation de l'un ou l'autre des objectifs » (Rijpens, 2010, p. 233), ce qui confronte les orientations stratégiques de ces organisations à une « difficulté de priorisation ». Deuxièmement, certains de ces objectifs sont caractérisés par des dimensions d'évaluation intangibles, ce qui « complique la mise en place de mécanismes de contrôle efficaces » et

augmente le risque que « les organes décisionnels (conseil d'administration, assemblée générale) ne prennent en compte que les aspects […] les plus faciles à évaluer pour prendre leurs décisions » (Rijpens, 2010, p. 233). Bradach, Tierney et Stone (2008, p. 92) fournissent un exemple de tel risque :

> *Should STRIVE, a job-training organization, focus on the chronically unemployed, who are the most difficult to serve, or on those with the best chance of rapidly reentering the workforce? These are tough choices, without "right" answers. But only by making them can a nonprofit align its limited resources with the activities that will have the greatest impact.*

Si une organisation priorise les activités marchandes en détriment de la finalité sociale, il y a un risque de standardisation[51]. Celle-ci constitue une condition de déséquilibre de la nature hybride d'une ESC, caractérisée par un glissement graduel (Côté, 1992-1993, p. 21) vers la prédominance de la dimension économique sur la dimension sociale dans les activités de l'organisation. Elle se produit quand une organisation, face à la concurrence, tente « d'imiter les approches et les méthodes de l'entrepreneur capitaliste à la recherche d'efficience » (Malo et Vézina, 2003, p. 7). L'augmentation de la concurrence capitaliste, qui « structure le marché selon ses règles », constitue une des principales causes de la standardisation par l'isomorphisme (Malo et Vézina, 2004a, p. 109), car les ESC peuvent tenter d'imiter les concurrents capitalistes classiques en adoptant graduellement leurs stratégies, processus et techniques (Froelich, 1999). Certaines actions menant à la standardisation peuvent être la sélection des segments d'usagers ou de bénéficiaires plus rémunérateurs (ceux dont l'offre est plus simple), l'abandon des segments les moins rentables, la valorisation de la transaction à la pièce, etc. (Malo et Vézina, 2003, p. 7). Une situation de standardisation peut, par exemple, compromettre l'indépendance et l'intégrité stratégique des organisations (Hodge et Piccolo, 2005, p. 175), causer un déplacement de la mission (*mission drift*) par la prédominance d'activités non-liées à celle-ci (Alexander, 2000, p. 299 ; Gronbjerg, 1991 ; McMurtry, Netting et Kettner, 1991, p. 236) et

[51] Les écrits présentent plusieurs dénominations à ce même processus : standardisation (Malo et Vézina, 2003, 2004a, 2004b), transformation (Vienney, 1980b), retournement (Vienney, 1980a), revirement (Côté, 1992-1993), mutation (Côté, 1992-1993), démutualisation (Malo et Vézina, 2003), glissement (Côté, 1992-1993, p. 21), banalisation (Richez-Battesti et Oswald, 2010), *mission drift* (Jones, 2007), etc.

générer des tensions avec les parties prenantes qui tendent à se concentrer sur une problématique liée uniquement aux besoins sociaux en détriment des questions concernant les demandes d'un marché (Alexander, 2000, p. 299).

Évidemment, le processus de standardisation ne se produit pas toujours quand les ESC se trouvent dans une situation de concurrence. Ces organisations peuvent développer des stratégies et réaliser des modifications dans leurs structures et activités visant à répondre aux changements de l'environnement, afin d'éviter la standardisation ou de renverser une condition de risque de standardisation, en rétablissant l'équilibre entre identité et viabilité (Malo, 2001b) ainsi que la primauté de la finalité sociale sur l'activité économique. Plusieurs perspectives différentes ont été développées dans la littérature pour se référer à la problématique complexe et plurielle de la stratégie au sein de ces organisations et pour éviter ainsi la standardisation, principalement en ce qui concerne les enjeux entre les dimensions économique et sociale. Deux grands courants se sont développés dans la littérature concernant cette thématique : (a) les études centrées sur le rôle de la mission comme facteur intégrateur des dimensions sociale et économique, et se concentrant normalement sur les OBNL; et (b) les études centrées sur le rôle de la structure organisationnelle comme facteur intégrateur, et provenant principalement de l'approche de l'économie sociale et solidaire. En plus de ces deux courants, on identifie aussi (c) plusieurs stratégies diverses décrites dans la littérature concernant cette problématique. Les prochains paragraphes détaillent ces trois ensembles d'études.

*a) La mission comme facteur d'intégration*

En premier lieu, une grande partie de la littérature sur les OBNL entrepreneuriales tend à considérer la « dualité » entre les aspects économiques et sociaux qui caractérisent la stratégie de ces organisations (Backman, Grossman et Rangan, 2000 ; Kaplan, 2001 ; Keller, Dato-on et Shaw, 2010 ; Moore, 2000 ; Salipante et Golden-Biddle, 1995). Cependant, cette vision dualiste entre un « coté économique » et un « côté social » clairement distincts présente des limites importantes à l'égard de la compréhension de la stratégie dans les ESC, car la « dualité » peut être interprétée comme « opposition », ce qui risque de ne pas prendre en compte les

interactions entre ces deux dimensions. Ainsi, au lieu de les traiter comme deux objectifs opposés, la poursuite d'un objectif portant atteinte à l'autre, on considère plutôt la réciprocité entre ces deux dimensions, c'est-à-dire que les objectifs sociaux doivent être satisfaits *par le biais de* et non pas *en dépit de* l'activité économique (Fairbairn, 2002, p. 118).

Visant à expliquer comment ces deux dimensions sont intégrées au sein des organisations, plusieurs auteurs ont mis en évidence le rôle et l'importance de la mission comme la *raison d'être* de l'organisation (Salipante et Golden-Biddle, 1995, p. 9) et le *point de départ* de la stratégie (Backman, Grossman et Rangan, 2000, p. 6). La mission constitue en effet la représentation la plus tangible de la finalité de l'organisation, car elle décrit sa *raison d'être* et explique pourquoi l'organisation existe dans la société, définissant ainsi son identité particulière (Salipante et Golden-Biddle, 1995, p. 9). Les ESC sont des « *organizations with a social mission at their core […] for [whom] the organizations' social purpose is as much at [their] core as any explicit economic purpose they may have* » (Brown, 2008 p. 17). En considérant la mission comme sa raison d'être, souligne Young (2001, p. 153), une ESC « *puts mission first and views commercial revenue and profit making as means to mission achievement* », car, explique Froelich (1999, p. 623) « *[t]he ultimate goal is continued pursuit of the […] mission. Many studies note that NPOs maintain strong commitments to their central purposes in spite of the distractions of resource acquisition* ». La mission dans les ESC est ainsi directement liée à la finalité de l'organisation. Une telle affirmation peut sembler trop évidente, mais elle ne s'applique pas entièrement aux entreprises capitalistes, par exemple. Dans ces dernières, la mission ne reflète pas nécessairement la finalité ultime de l'entreprise qui est, traditionnellement, celle de rentabiliser le capital investi par des propriétaires ou actionnaires (Rappaport, 1986). Dans les ESC, la mission décrit la finalité de l'organisation en termes substantifs et non en termes financiers (Moore, 2000 ; Salipante et Golden-Biddle, 1995, p. 4).

Les activités économiques dans ces organisations, souligne Dees (1998, p. 67), ne doivent pas « déplacer » les initiatives provenant de la mission. Elles doivent plutôt consister dans une innovation réfléchie qui permet d'équilibrer les dimensions économique et sociale. Dees (1998, p. 56) souligne ainsi que « *[t]o explore the new possibilities of commercialization and to avoid*

*its perils, nonprofit leaders need to craft their strategies carefully* ». Dans ce sens, Palmer (1996, p. 284) souligne qu'une redéfinition de la stratégie pourrait être nécessaire si l'activité économique représente une nouvelle direction prise par l'organisation.

On observe donc que la mission prend une place majeure dans la gestion stratégique des ESC, constituant ainsi la base de leur positionnement stratégique. Comme le soulignent Frumkin et Kim (2001, p. 267), « *[t]he most basic form of positioning is around mission* ». En effet, les ESC sont aussi toutes orientées vers une finalité sociale, qui est normalement formalisée dans une déclaration de mission bien explicite. Comme un point de référence, la mission contribue à réduire les risques de l'adoption d'objectifs qui ne sont pas alignés avec la finalité de l'organisation, orientant la planification stratégique de l'organisation et la mise en œuvre des stratégies de positionnement (Chew, 2009, p. 41). Dans une étude réalisée par Chew sur le positionnement et la mission, plusieurs interviewés ont souligné que la position stratégique de leurs organisations consiste à « refléter la finalité de l'organisation » et à « se maintenir centrée sur la mission » (Chew, 2009, p. 152). L'auteur a ainsi conclu que « *[the] mission provided the main direction for the organization's strategic position (i.e., how to be distinctive) and guidence on developing the positioning dimensions (i.e., how to differentiate the organization from other charities/providers of similar services)* » (Chew, 2009, p. 152).

Certains auteurs, à l'exemple de Goold (1997), soulignent pour leur part qu'une déclaration de mission n'est pas une stratégie, dans le sens qu'elle n'indique pas comment faire face à la concurrence ni comment atteindre les objectifs organisationnels. Ce que la mission fait, selon l'auteur, est de fournir l'arrière-plan (*background*) et le contexte pour le développement de l'organisation. Une telle affirmation a toutefois tendance à défendre la séparation de la mission sociale des objectifs économiques, ce qui est durement critiqué par d'autres auteurs comme Frumkin et Kim (2001). Ces auteurs ont étudié 2 359 OBNL américaines et ont identifié que le flux de contributions financières est plus grand en réponse à un positionnement autour de la mission qu'autour de l'efficience opérationnelle. Ce résultat a ainsi permis de questionner la croissante pression de diverses parties prenantes pour l'adoption d'un positionnement de la part des OBNL basé sur l'efficience managériale (par exemple, démontrer une haute performance opérationnelle afin de justifier les dons reçus). De façon similaire, dans une étude réalisée

auprès de 51 OBNL (*charities*) anglaises, Chew (2009) a identifié que le facteur le plus impactant dans le choix du positionnement stratégique, pour 82% de ces organisations, est la mission organisationnelle.

En raison de la nature relativement permanente des besoins concernés par les ESC, leur mission adopte généralement une perspective de long terme. Son contenu et sa signification se maintiennent de manière relativement constante au fil du temps (Salipante et Golden-Biddle, 1995, p. 4). Bien que la tradition de la mission puisse constituer un avantage compétitif face à plusieurs parties prenantes (bailleurs de fonds, donateurs, clients, bénévoles et employés), certains auteurs mentionnent que la déclaration de mission est en fait dynamique et peut varier dans le temps (Moore, 2000, p. 191). Un exemple est l'accomplissement de la mission sociale, par exemple, dans une organisation qui s'est dédiée à éradiquer une maladie dans une région donnée, et qui a réussi à y arriver. Dans ce cas, cette organisation peut fermer ses portes ou alors s'orienter vers une nouvelle mission. D'autres exemples de changements qui peuvent modifier certains aspects de la finalité des ESC, et résulter dans un changement dans la mission organisationnelle, sont l'identification de nouveaux besoins, l'évolution de certains besoins et la mise en œuvre d'une nouvelle politique publique. Le risque, dans ces cas, peut être ainsi d'exister un « attachement » exagéré à la mission, ou d'une « inertie » de la part de l'ESC, qui reste « collée » à sa mission inchangée, même lorsque l'environnement impose des changements inévitables Ce processus est nommé par la littérature de « *mission stickiness* » (Moore, 2000, p. 192).

*b) La structure comme facteur d'intégration*

Les études que nous venons de présenter ont mis en évidence le rôle de la mission de l'organisation dans l'intégration entre les objectifs économiques et sociaux. Les ouvrages du courant de l'économie sociale et solidaire ont, pour leur part, souligné l'importance de la structure organisationnelle comme facteur d'intégration stratégique entre les dimensions sociale et économique. L'un des piliers de cette approche est que les organisations d'économie sociale et solidaire remettent en question la notion de l'opposition des domaines économique

et social, étant donné qu'elles « *can have both social and economic priorities, conceptualized as interlocked and mutually reinforcing of the organization's identity, mission, and performance* » (Brown, 2008, p. 1). Dans ces organisations, souligne Brown (2008, p. 3), « *the organizations' social purpose is as much at its core as any explicit economic purpose they may have* », et, par conséquent, elles « *can have both social and economic priorities, conceptualized as interlocked and mutually reinforcing of the organization's identity, mission, and performance* » (Brown, 2008, p. 1).

Par conséquent, si l'analyse stratégique de ces organisations se fonde exclusivement sur la dichotomie entre un « côté social » et un « côté économique », elle risque d'être déformée et incomplète (Vienney, 1980a, p. 251, note de bas de page). Une telle perspective, en appliquant les modèles et outils stratégiques des entreprises capitalistes privées à la dimension économique de ces organisations, commettrait l'erreur de ne pas considérer les interrelations entre la finalité sociale et l'activité économique. Bien que cette affirmation puisse sembler relever de l'évidence, ceci semble moins clair lorsque des organisations comme les coopératives se trouvent dans une situation de vive concurrence avec des entreprises privées, c'est-à-dire quand les impératifs d'efficacité, de productivité et de rentabilité s'imposent sur les activités de l'organisation. Cependant, plutôt que de les voir en situation de dichotomie, ces organisations sont définies par la *combinaison* de l'économique et du social, ce qui met en évidence les rapports entre eux. Dans ces organisations, les deux côtés sont intégrés dans une même structure : le côté « économique », représenté par le volet entrepreneurial de l'organisation, et « social », représenté par son volet associatif. Il n'est pas donc possible de les traiter séparément (Desforges, 1980 ; Vienney, 1980a).

D'un point de vue théorique, l'étude sur la stratégie des organisations coopératives fournit l'une des discussions les plus riches sur le sujet de l'intégration entre les côtés économique et social au sein d'une même structure. Comme le souligne Tremblay (1980, p. 318), « [l]'analyse des décisions stratégiques dans les coopératives doit […] prendre en compte le caractère multidimensionnel de la finalité de l'organisation coopérative ». Il s'agit d'organisations ayant une caractéristique particulière : elles sont composées par un groupement de personnes, c'est-à-dire une « association », et par une combinaison productive de biens ou de services, c'est-à-

dire une « entreprise »[52], dans une même unité organisationnelle[53] (Vienney, 1980a). Les coopératives évoluent ainsi simultanément dans deux types de milieux, l'environnement sociopolitique, qui se réfère à la réalité associative des membres (l'association), et l'environnement technico-économique, qui concerne l'efficacité économique de l'organisation (l'entreprise) (Bouchard, 2001 ; Côté, 1992-1993, p. 32). Elles doivent donc intégrer et combiner ces deux pôles fondamentaux (Bouchard, 2001), dans un processus de détermination génétique, qui traduit l'instrumentalité de la coopérative au service des activités de ses membres, et fonctionnelle, qui consiste dans l'adaptation des activités des membres à la réalité caractérisée par le fonctionnement de l'entreprise (Desforges, 1980 ; Vienney, 1980a).

Il y a donc une double détermination entre les activités des membres et de l'entreprise, ce qui enclenche un processus d'*ajustement réciproque mutuel* entre les activités des membres et celles de l'entreprise (Vienney, 1980a). D'une part, il existe une détermination « génétique » procédant de l'association vers l'entreprise, ce qui signifie une propension à déterminer l'activité de l'entreprise à partir des besoins et attentes des membres associés. D'autre part, la détermination « fonctionnelle » de l'entreprise vers l'association est une propension à spécialiser l'activité de l'entreprise en vue de l'insérer dans un marché donné. L'ajustement réciproque entre ces deux déterminations, génétique et fonctionnelle, montre ainsi la double nature et la dynamique de la stratégie au sein de ces organisations.

L'organisation doit ainsi maintenir l'équilibre à travers l'ajustement réciproque de ces deux côtés, c'est-à-dire entre la satisfaction des besoins et les contraintes imposées par les *règles du jeu* propres à son domaine d'activité marchande (Côté, 1992-1993). « C'est donc une notion d'équilibre qui vise à assurer la pérennité de la coopérative à long terme » (Côté, 1992-1993, p. 32). Un tel équilibre, « résultant de l'arbitrage [entre les deux côtés économique et social], va se traduire en décisions de nature stratégique » (Côté, 1992-1993, p. 34). Afin de maintenir

[52] Ici, le terme « entreprise » est utilisé pour représenter l'ensemble des activités économiques marchandes de production de biens et de services.
[53] Vienney souligne que cette « séparation » entre association et entreprise est purement conceptuelle, et réalisée afin de clarifier les rapports entre ces deux dimensions, car les coopératives se caractérisent essentiellement par la combinaison entre elles (Vienney, 1980a, p. 251).

cet équilibre, la poursuite des opportunités identifiées dans l'environnement doit être faite, du côté « entreprise », en fonction des besoins exprimés par les membres, ou liée aux besoins de ces membres, tandis que sur le plan « association », la pertinence de la coopérative peut être évaluée par la situation des membres, c'est-à-dire si leurs besoins sont satisfaits et si leur condition de vie s'améliore avec le temps (Côté, 1992-1993).

En explorant cette question à fond, Desforges (1980) explique que les choix stratégiques dans ces organisations varient entre ces deux côtés, pouvant être plus ou moins génétiques ou fonctionnels selon l'« aire stratégique » que s'est définie l'organisation. Ce dernier se réfère à la prédominance des choix stratégiques qui peuvent être plus centrés sur l'association (détermination génétique), sur l'entreprise (détermination fonctionnelle) ou constituer une situation d'interdépendance plus équilibrée (double détermination) (Desforges, 1980, p. 310). Par conséquent, souligne l'auteur, « l'analyse stratégique dans la coopérative portera donc sur les facteurs de localisation de l'aire stratégique » (Desforges, 1980, p. 310). Et le principal facteur favorisant l'ajustement réciproque et l'équilibre stratégique entre l'« association » et l'« entreprise », souligne l'auteur, est la **structure organisationnelle** (Desforges, 1980, p. 310). Similairement, Vienney (1980a) précise que ce sont les règles de la structure qui agissent comme forces centripètes sur la combinaison association-entreprise, comme il a été détaillé précédemment.

Desforges (1980) présente deux séries de critères d'évaluation, se rapportant respectivement à l'association et à l'entreprise, menant à pouvoir analyser les phases de développement stratégique de la coopérative en fonction de l'ajustement réciproque entre les critères de performance du point de vue des membres (pérennité de l'usage) et ceux du point de vue de l'entreprise (développement des marchés) (Desforge, 1980). Ce qui en résulte, ce sont les étapes du développement et du cheminement de ces organisations depuis leur création, ou émergence, qui déterminent les types de stratégies adoptées au sein de ces organisations. Conséquemment, leurs stratégies consistent plutôt en des « modalités de développement », un terme qui, selon Desforges, « semble plus approprié pour décrire les éléments de stratégie » et « du processus de formation au plan d'émergence, de croissance et de développement de la

coopérative », que les typologies traditionnelles de stratégies élaborées par la littérature sur la stratégie des entreprises capitalistes (Desforges, 1980, p. 288). Les cinq modalités de développement décrites par Desforges sont : l'émergence, le développement en surface, la polyvalence, la diversification et l'intégration verticale en amont et en aval.

- *Émergence* : L'émergence de l'organisation peut être considérée comme un mouvement stratégique, car elle « constitue en soi une innovation » (Malo et Vézina, 2004a, p. 105). Elle se caractérise par la mobilisation d'un ensemble d'individus qui désirent mettre en œuvre une initiative collective différente de celle capitaliste ou publique (Malo et Vézina, 2003, 2004a). Álvarez-Coque, Sexton et Usach (2009, p. 194) décrivent, par exemple, que la forme coopérative elle-même constitue une forme de positionnement dans un marché[54]. L'émergence constitue une « modalité de développement génétique » (Desforges, 1980, p. 289), quand il y a une « prédominance de l'aspect associatif sur l'entreprise » (Côté, 1992-1993, p. 21) et des besoins et/ou aspirations à satisfaire sur l'activité économique (Malo et Vézina, 2004a, p. 105). Le résultat de l'émergence est une initiative autonome, ayant l'appui des réseaux locaux et gérée de façon collective (Malo et Vézina, 2004a, p. 106).

- *Développement en surface* : La stratégie de développement en surface correspond à une modalité de développement qui consiste dans l'expansion de la quantité de personnes desservies par les ESC. L'objectif d'une telle stratégie est de faire bénéficier un plus grand nombre de personnes des avantages, produits et services offerts par l'organisation (Desforges, 1980, p. 290). Dans les organisations d'intérêt mutuel, il s'agit d'un l'élargissement du sociétariat, qui résulte dans un nombre grandissant de membres, qui peuvent être des producteurs, travailleurs, consommateurs, entre autres, selon le cas (Desforges, 1980, p. 290). Dans celles

[54] Les auteurs décrivent les coopératives de producteurs de fruits et légumes comme « instruments de coordination et d'adaptation au marché », soulignant le recours des producteurs, tant en Europe qu'aux États-Unis, à l'action collective « pour améliorer leur positionnement dans la chaîne de valeur et faire face aux changements de comportement du consommateur et de la distribution » (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009, p. 194).

d'intérêt général, il peut s'agir d'une expansion des produits ou services offerts par l'organisation à un nombre plus grand de bénéficiaires.

- *Polyvalence* : La stratégie de polyvalence consiste dans l'augmentation et dans la variation des activités de l'organisation afin de satisfaire des besoins et/ou aspirations supplémentaires des membres ou des bénéficiaires (l'association); elle ne contribue donc pas nécessairement au développement de l'activité économique principale (l'entreprise) (Desforges, 1980, p. 291). Un exemple est constitué par des coopératives d'approvisionnement en France qui ont développé pour leurs membres des services « de conseil, d'aide à la gestion et à la comptabilité, de financement, de mise à disposition de personnel, d'intégration plus poussée… » (Mauget et Auvolat, 2008, p. 38-39)[55]. Ces stratégies sont donc élaborées au bénéfice des membres/bénéficiaires, même si cette activité est en soi déficitaire[56]. Parfois, elles peuvent constituer de nouvelles activités économiques au sein de l'organisation (polyvalence par portefeuille d'activités).

- *Diversification* : La stratégie de diversification consiste dans l'augmentation et la variation des activités d'une organisation (l'entreprise), mais qui n'ont obligatoirement aucune relation directe avec les besoins et/ou aspirations des membres ou bénéficiaires (l'association). Le seul rapport possible se produit indirectement à travers l'application des ressources financières obtenues dans les activités les concernant, c'est-à-dire par «une valeur ajoutée accrue par l'ajout d'activités à l'entreprise» (Desforges, 1980, p. 293). Une telle stratégie, par

[55] Les auteurs dénomment ces stratégies de « stratégies de diversification », cependant, dans la conception de Desforges (1980), ces stratégies se caractérisent plutôt comme des « stratégies de polyvalence ». Comme la terminologie de Desforges a été adoptée dans cette étude, en raison de sa cohérence et potentiel de clarification, nous n'avons pas utilisé la nomenclature originale proposée par Mauget et Auvolat.

[56] Un exemple est fournit par Cooney (2011, p. 193) : « *a nonprofit training homeless folks in a landscaping and maintenance business (which they plan to perpetually subsidize) has just launched a second business that is expected to be self-sustaining within a few years. The second business, which features higher skilled work, will provide training placements for clients who have already proved themselves and built skills in entry-level positions in the street cleaning business* ».

exemple, « peut être adoptée pour exploiter davantage une expertise développée par l'[organisation] ou pour rentabiliser les équipements associés aux activités principales » (Desforges, 1980, p. 292). Ces stratégies peuvent « avoir très peu de relation avec l'activité principale » (Desforges, 1980, p. 292), constituant une diversification par portefeuille[57].

- *Intégration verticale en amont et en aval* : L'objectif principal de ces stratégies est d'augmenter la valeur ajoutée des produits et/ou des services offerts par l'organisation (Desforges, 1980, p. 294). L'intégration en amont consiste dans l'expansion vers l'approvisionnement dans une chaîne de production, alors que celle en aval se réfère à une expansion vers les activités subséquentes à la production, comme le stockage, le transport et principalement la distribution et la vente. Les stratégies d'intégration verticale peuvent être à la fois des stratégies de polyvalence, quand elles concernent la satisfaction de besoins et/ou aspirations des bénéficiaires, ou des stratégies de diversification, quand elles concernent exclusivement les activités économiques de l'organisation, sans rapport direct avec les besoins et/ou aspirations des membres. Aldrich et Pfeffer (1976) soulignent que les stratégies d'intégration verticale favorisent l'obtention de ressources dans l'environnement et peuvent être utilisées pour réduire la dépendance de l'organisation par rapport à l'environnement, et même pour éviter ou limiter qu'un concurrent aie accès à certains ressources.

Parmi les atouts structurels que les coopératives mobilisent pour renforcer leur nature dans leurs orientations stratégiques, les règles statutaires prennent un rôle central, souligne Chevallier (2013). L'auteur explique que les stratégies basées entièrement sur les valeurs

[57] Desforges illustre certains exemples de stratégies de diversification : (a) une coopérative de producteurs qui «décide de commercialiser, dans un réseau existant, les produits de non-membres, par exemple»; et (b) le cas de la coopérative Pêcheurs Unis du Québec, qui ont crée une société mixte pour s'engager dans la pêche hauturière, à laquelle les sociétaires n'étaient pas impliquées. On observe ainsi que, malgré la complémentarité et la forte liaison avec l'activité principale de la coopérative, la nouvelle activité n'a aucune relation avec les activités des membres. Si les pêcheurs hauturiers deviennent membres de la coopérative, une telle stratégie pourrait être comprise comme un développement en surface, souligne l'auteur (Desforges, 1980, p. 293).

coopératives comportent des faiblesses, dans la mesure où il est difficile d'observer leur impact dans les organisations appartenant aux principaux secteurs d'activité de ces organisations, soit l'industrie l'agroalimentaire, le commerce de gros, la banque et l'assurance. Selon Chevallier, les spécificités des coopératives résident plutôt dans leurs règles statutaires[58] (Vienney, 1980a), qui constituent des garde-fous à l'emprise des forces du marché. Ces règles valorisent la stabilité et la capacité d'exploiter les connaissances tacites et informelles adaptées à leur contexte spécifique, sans renforcer les dynamiques de banalisation provenant de la logique marchande dominante.

*c) Autres stratégies diverses concernant l'intégration des objectifs multiples*

L'intégration d'objectifs multiples fait partie de la gestion stratégique des ESC de façon permanente. Plusieurs auteurs ont étudié les stratégies adoptées par ces organisations pour faire face à ce défi constant. Ces stratégies sont expliquées dans les prochains paragraphes et sont organisées en deux points centraux. D'abord, sont présentées les stratégies mobilisées pour éviter la standardisation : la focalisation, l'hybridation, la construction d'alliances, la subvention croisée, la croissance lente et l'adoption d'un modèle hybride de gouvernance. Ensuite, la planification stratégique est mise en évidence comme un outil stratégique central pour favoriser l'intégration d'objectifs multiples.

*i. Stratégies pour éviter la standardisation*

En plus de ces stratégies suggérées par Desforges, les écrits sur la stratégie dans les ESC fournissent aussi d'autres marges de manœuvre stratégiques, non nécessairement directement liées à la mission ou à la structure de l'organisation, mais qui concernent également la problématique de la standardisation, ainsi que de la tension et de l'équilibre entre les objectifs

[58] Ce sont quatre règles relatives (a) au groupement de personnes/association, défini par la démocratie égalitaire, (b) aux rapports membres-entreprise, basées sur la réciprocité du double rapport d'activité et de sociétariat, (c) aux rapports entre entreprise-membres, basés sur la répartition des résultats excédents proportionnelle à l'activité, et (d) à l'entreprise, définie par la propriété durablement collective des résultats réinvestis.

au sein des ESC. Au sujet de la standardisation, Malo et Vézina (2003, 2004a, 2004b) présentent deux stratégies pouvant être adoptées par les coopératives pour assurer le maintien de leur spécificité en tant qu'ESC: la focalisation et l'hybridation[59] (Malo et Vézina, 2004a, p. 112 ; Vézina et Malo, 2014). La stratégie de focalisation consiste à choisir un segment spécifique de destinataires et de leur offrir de biens et services fortement adaptés à leurs besoins, qui sont « à la fois relativement homogènes et spécifiques »[60] (Malo et Vézina, 2004a, p. 112). Ces destinataires sont normalement des individus exclus « de l'offre de l'entrepreneur capitaliste ou de l'entreprise collective, démutualisable, ayant choisi la voie de la standardisation » (Malo et Vézina, 2004a, p. 112). En adoptant une stratégie de focalisation, les organisations se concentrent sur un public cible avec une offre spécialisée susceptible de lui conférer un avantage concurrentiel relativement aux entreprises généralistes » (Malo et Vézina, 2004a, p. 113).

Pour les grandes coopératives arrivées au stade de maturité, l'hybridation permet de déployer à la fois une stratégie de focalisation et une de standardisation, l'organisation se déployant sur un vaste territoire non homogène, mais reconnaissant en même temps les spécificités locales et la diversité des usagers, en développant ainsi « une offre spécifique couvrant les besoins actuels et nouveaux de chacun des différents segments de membres » et/ou bénéficiaires (Malo et Vézina, 2004a, p. 115). En explorant le cas d'un ensemble de coopératives agroalimentaires, Vézina, Rousselière et Malo (2014) ont identifié qu'elles réussissent à adopter une stratégie d'hybridation par la réconciliation de trois logiques stratégiques : contrainte, construite et inspirée. D'abord, ces organisations ont la flexibilité nécessaire pour n'adopter que partiellement l'orientation stratégique concurrentielle contrainte par les pressions provenant des entreprises capitalistes, de sorte à assurer leur viabilité. En deuxième lieu, elles construisent graduellement leur stratégie d'hybridation autour d'une perspective de transformation sociétale

[59] Ces stratégies ont été élaborées par les auteures originellement pour les « entreprises collectives d'usagers », ayant comme idéaux-types les coopératives agro-alimentaires, de consommation et principalement financières, qui se caractérisent plutôt comme « marchandes » que comme « hybrides », selon les définitions adoptées dans ce travail. Cependant, leurs analyses sont très pertinentes à la compréhension des enjeux stratégiques des entreprises sociales, nous avons donc appliqué leurs réflexions au contexte de ces dernières.

[60] Condition de référence similaire même si non identique à celle de l'origine de l organisation, selon Vienney.

supportée par l'exploitation des ressources et capacités uniques liées à l'entrepreneuriat collectif. Et finalement, l'ancrage territorial et l'entrepreneuriat institutionnel[61] constituent le cœur de la dimension inspirée de leur stratégie d'hybridation. Ces organisations réussissent ainsi à conjuguer innovation sociale et adaptation à leur contexte par la combinaison d'un positionnement concurrentiel (logique contrainte), des ressources mobilisées (logique construite) et de leur perspective (logique inspirée).

Moizer et Tracey (2010) ont décrit trois options stratégiques dont l'adoption dépend de l'usage efficient des ressources et de la légitimité organisationnelle : la séparation de la mission sociale de l'activité commerciale, leur intégration ou la construction d'alliances avec les entreprises classiques. En ce qui concerne l'intégration, Teasdale (2012) met en évidence l'utilisation d'une stratégie de subvention croisée (*cross-subsidization*) par l'hybridation de ressources. Cette stratégie consiste à financer une activité avec les revenus générés par une autre activité réalisée par la même organisation ou organisation-mère. Dans les mots de Hansmann (1987, p. 39) : « *one service is produced and sold […] at a profit, which is then used to finance provision of another service that is more highly valued by the firm* ». Une telle stratégie, dans le temps, peut se réaliser dans les deux sens, c'est-à-dire des activités marchandes vers des activités non-marchandes et vice versa (Cooney, 2011 , p. 193). Conney (2011) a identifié trois stratégies : la subvention croisée (*cross-subsidization*), la diversification/polyvalence et la croissance lente (*slow growth*).

La stratégie de « croissance lente » (*slow growth*) favorise la qualité du produit ou service offert sur la quantité ou la croissance de l'activité. Afin de garantir que les besoins ou aspirations des destinataires seront satisfaits intégralement, les ESC peuvent décider de réduire ou de limiter la croissance ou l'expansion de leurs activités. Un tel choix stratégique ne constitue pas toujours une conséquence du manque de capital ou de la tendance des organisations à but non

[61] Dans le sens que l'organisation est la responsable pour la diffusion d'une nouvelle norme ou « façon de faire » qui est adoptée par d'autres organisations. Voici un exemple donné par les auteurs : « [Le] groupe coopératif Terrena, qui devient un véritable « entrepreneur institutionnel » (Garud, Hardy et Maguire, 2007) en reprenant à son compte et en diffusant auprès des autres acteurs agroalimentaires de la région Ouest française la thématique de « l'agriculture écologiquement intensive » (Bonny, 2011; Griffon, 2010) » (Vézina, Rousselière et Malo, 2014, p. 706).

lucratif à rester petites, comme le suggère Hansmann (1987, p. 38-39), mais se caractérise plutôt comme un choix stratégique délibéré, motivé par l'ambition de l'organisation d'offrir un service ou produit plus adapté aux besoins spécifiques des destinataires. L'étude réalisée par Cooney (2011, p. 192) a identifié cette stratégie dans un ensemble d'entreprises d'insertion à l'emploi aux États-Unis, qui pourraient obtenir des fonds additionnels avec l'augmentation des destinataires desservis, mais qui ne l'ont pas fait en raison du risque de diminuer la qualité du service. Une telle stratégie est spécialement adéquate aux ESC qui fournissent les services qui exigent un accompagnement personnel de long terme de chaque individu et qui sont centrées sur l'amélioration du niveau de vie de la personne (destinataire ou client) tant au côté professionnel que personnel. Roller (1996, p. 144) souligne que les stratégies de croissance lente peuvent aussi être utilisées dans les situations où l'organisation présente une offre solide et que son territoire présente une demande raisonnable, ne donnant pas lieu à une expansion. Dans ces cas, l'auteur souligne qu'une stratégie de positionnement par la concentration est plus adéquate.

Richez-Battesti et Oswald (2010) mettent en évidence la possibilité de l'émergence d'un modèle hybride d'organisation et de gouvernance comme solution contre la standardisation. Les auteurs ont étudié un cas hybride caractérisé par l'introduction d'une société anonyme (SA) au sein d'un groupe associatif de tourisme social situé dans un environnement très concurrentiel, ce qui a causé un « déplacement du modèle associatif dominé par le bénévolat à un modèle économique hybride au sein duquel le travail et les relations du travail occuperaient une place centrale, tout autant que la qualité du service rendu » (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 57). Ce modèle, éloigné de la configuration organisationnelle classique du tourisme social, se caractérise par une séparation entre la propriété du patrimoine (confiée à l'association) et la gestion de ce patrimoine (assurée par la SA), par la présence de clients et non seulement des membres-usagers à faibles revenus, par la présence de salariés et d'outils de gestion du projet, et par un principe de répartition de la richesse entre le projet, le développement et les salariés (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 62). Les auteurs ont identifié trois invariants qui marquent l'engagement de cette ESC à un projet d'économie sociale et qui « conditionnent son autonomie, son développement et son ancrage dans les territoires » : (a) un socle de valeurs partagées entre l'association et la SA, qui constituent des repères favorisant

la solidarité et « la mise en œuvre de relations de confiance susceptibles de faciliter l'action commune et d'assumer la prise de risque indispensable au développement du groupe » ; (b) le développement d'alliances et de partenariats en interne et en externe, favorisés par le socle de valeurs, et « indispensables pour produire les ajustements de l'organisation et le développement de nouveaux projets »; et (c) le développement de compétences au sein de l'organisation (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 65).

*ii. La planification stratégie comme outil pour l'intégration*

La planification stratégique formelle consiste en un autre facteur mentionné par la littérature favorisant l'élaboration de stratégies qui soutiennent l'hybridation entre les dimensions économiques et sociales dans les ESC. Bratt (2009, p. 67), par exemple, souligne l'apport de la planification stratégique en ce qui concerne la reconnaissance de l'importance des dynamiques du marché et l'élaboration de stratégies pour faire face aux défis du marché dans les OBNL entrepreneuriales du secteur de l'habitation. Girona, Palacio et Soriano (2012) défendent une plus grande utilisation des outils d'analyse et de planification, en plus d'une plus grande professionnalisation, dans le gestion des entreprises d'insertion espagnoles étudiées dans leur recherche. En étudiant un ensemble d'organisations YMCA, Siciliano (1996) a identifié que, indépendamment de leur taille, les organisations qui ont adopté une planification stratégique formelle ont performé mieux socialement et financièrement que celles adoptant des processus moins formels. Sanchez Palacio et Campos Climent (2007) élaborent un modèle de direction stratégique centré sur certains facteurs contingents des organisations d'économie sociale, tels que la petite taille organisationnelle, l'absence de ressources financières et les limitations de la professionnalisation de la gestion. L'utilisation de méthodes d'analyse et de planification stratégique adaptées à leur réalité favorise le développement de la dimension sociale et de la dimension d'entreprise de ces organisations (Sanchis Palacio et Campos Climent, 2007 p. 254). L'importance de la planification stratégique a été mise en évidence par Reid et al. (2014), qui ont étudié plus de 500 OBNL et qui ont identifié que 93% des organisations de succès l'ont attribué au processus de management stratégique organisationnel.

Cependant, en analysant les facteurs qui déterminent la réussite des entreprises d'insertion espagnoles, Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi et Araujo de la Mata (2007) ont identifié une relation négative dans la relation entre la planification stratégique et la réussite de ces organisations. Un tel résultat, expliquent les auteurs, permet de conclure que la stratégie parfaitement planifiée et délibérée peut constituer un obstacle pour la réussite, les stratégies émergentes ayant ainsi une importance essentielle face à l'instabilité externe et interne de ces organisations, bien qu'une telle conclusion doit consister l'objet de recherches futures (Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi et Araujo de la Mata, 2007, p. 84).

*Conclusion sur l'approche de la perspective*

Les différentes stratégies, qu'elles soient basées sur la mission, la structure ou d'autres éléments, constituent des actions managériales visant à maintenir un certain équilibre entre la perspective de transformation sociale (l'identité) et le positionnement concurrentiel (la viabilité) (Malo, 2001b). Ces stratégies visent ainsi à répondre à des changements dans l'environnement, afin d'éviter la standardisation ou de renverser une condition de risque de standardisation, en même temps qu'elles visent à satisfaire les besoins et attentes des destinataires. Plus spécifiquement, la stratégie des ESC se caractérise prioritairement par la primauté de la finalité sociale sur les activités économiques.

On observe ainsi, avec l'approche de la perspective, un changement majeur dans l'orientation stratégique du positionnement de l'organisation, qui dépasse les aspects techniques et compétitifs du positionnement concurrentiel, et introduit la perspective de la transformation sociale comme l'élément qui inspire et oriente le positionnement d'une organisation. Cette approche inclut ainsi cet élément d'« identité » qui ne peut pas être expliqué par une logique concurrentielle et technique typique des approches précédentes, mais qui est davantage compris par un cadre théorique plutôt basé sur des aspects institutionnels. La prise en compte des facteurs institutionnels du positionnement stratégique constitue, en effet, l'aspect central de la cinquième approche de la théorie du positionnement, qui est l'approche de l'équilibre stratégique.

2.3.2.5 L'approche de l'équilibre stratégique

L'approche de l'équilibre stratégique (*theory of strategic balance*) constitue une théorie centrale au sein de la théorie du positionnement, car elle introduit une nouvelle perspective institutionnelle pour comprendre le positionnement des organisations. Dans une phrase, cette approche décrit le positionnement stratégique comme un équilibre entre différenciation et conformité. Les prochains paragraphes expliquent ces deux termes.

Par définition, le positionnement stratégique est le processus par lequel une organisation établit sa position parmi les autres organisations dans son domaine d'activité. Selon le courant le plus traditionnel de la théorie du positionnement, cette position est définie par la **différenciation**, c'est-à-dire par l'intention d'être différent des concurrents. Les quatre approches présentées précédemment se basent sur cette logique de différentiation, que ce soit parmi les concurrents dans une industrie, au sein des ressources qui soutiennent l'avantage concurrentiel, face à d'autres organisations qui sont en compétition pour les mêmes ressources externes ou afin de garantir la viabilité pour attendre des objectifs de transformation sociale.

On observe cependant une autre logique émergeant de la troisième et de la quatrième de ces approches. Dans le premier cas, l'approche des parties prenantes en combinaison avec l'approche de la dépendance de ressources introduit au sein du positionnement le souci de prendre en compte, et donc de répondre aux exigences et attentes des parties prenantes détentrices de ressources non-marchandes cruciales pour la survie des organisations à but non lucratif. Dans le deuxième cas, le positionnement concurrentiel par la différenciation ne constitue qu'une partie du positionnement stratégique des entreprises d'économie sociale, car ces organisations sont orientées vers une perspective de transformation sociale caractérisée par un ensemble de besoins et attentes des destinataires auxquels sont destinés les services de l'organisation.

Par conséquent, il devient évident que la différenciation n'est pas la seule façon de positionner une organisation dans son domaine d'activité. Les organisations sont aussi soumises à des

pressions de **conformité**, comme à des normes et d'exigences provenant, par exemple, de parties prenantes détentrices de ressources (Aldrich et Pfeffer, 1976 ; Chew, 2009, 2010 ; Pfeffer et Salancik, 1978), des autorités publiques, des associations professionnelles et de la société en général (DiMaggio et Powell, 1983). Cela s'explique principalement par le fait qu'une organisation interagit non seulement avec des concurrents, mais aussi avec d'autres acteurs. Elle se conforme ainsi à des pressions d'acteurs externes desquels elle obtient de la légitimité (Barman, 2002 ; Deephouse, 1999 ; Meyer et Rowan, 1977), une condition cruciale pour sa survie dans son environnement.

La légitimité offre plusieurs avantages à une organisation, comme l'accès à des ressources, la préservation de la stabilité par la diminution de l'incertitude, l'intensification de l'engagement interne et externe et l'obtention d'une position de prestige selon les critères sociaux courants (Meyer et Rowan, 1977). En plus, elle permet à une organisation de profiter des effets de débordement (*spillover effects*) du secteur dans lequel elle s'insère (Semadeni, 2006). Dans le but de se légitimer, les organisations sont contraintes à adopter une gamme de réponses stratégiques considérées institutionnellement « normales » et légitimes. Par conséquent, la conformité entraîne les organisations à adopter une position stratégique qui est similaire à celle des concurrents.

On observe ainsi une tension entre adopter une position distinctive (par la différenciation) ou alors similaire (par la conformité) à celle des concurrents. Plusieurs études ont mis en évidence, au sein d'entreprises capitalistes classiques, les tensions qui caractérisent l'effort de se différencier des concurrents et de se conformer à des exigences externes (Abrahamson et Hegeman, 1994 ; Baum et Haveman, 1997 ; Chen et Hambrick, 1995 ; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989, 2011). D'abord, ces deux visions sur le positionnement stratégique peuvent être immédiatement mises en opposition. Barman (2002: 1193), par exemple, souligne que « *[w]hile institutional pressures may lead [organizations] toward conformity, competition induces [organizations] to adopt the exact opposite strategic response. They will seek to demonstrate their difference from other members of their field* ». Cependant, souligne Deephouse (1999), en combinant ces deux courants, le positionnement devient ainsi un exercice d'équilibre stratégique entre « être différent » et « être similaire » par rapport aux

concurrents, ou, dans d'autres mots, entre différenciation et conformité. La stratégie est donc analysée, respectivement, tant dans un environnement concurrentiel (Porter, 1980 ; Rumelt, Schendel et Teece, 1994) que dans un environnement institutionnel (Powell, 1991). Cet argument se trouve au cœur de la « théorie de l'équilibre stratégique » (Deephouse, 1999), qui souligne que les organisations se positionnent par des niveaux intermédiaires de différenciation, ce qui leur permet à la fois de réduire la compétition et de maintenir leur légitimité. Par conséquent, le point d'équilibre du positionnement stratégique dans une organisation est celui d'être « aussi différencié que légitimement possible » (Deephouse, 1999).

Originellement proposée par Deephouse (1999), cette approche a été approfondie par plusieurs études subséquentes dans plusieurs secteurs d'activité[62] (Park, 2007 ; Semadeni, 2006 ; van Halderen, van Riel et Brown, 2011). Ces études ont montré que l'équilibre entre différenciation et conformité est obtenu par la combinaison de plusieurs stratégies qui permettent à une entreprise de favoriser soit sa différentiation, soit sa légitimité. Deephouse (1999), par exemple, a montré l'équilibre entre différenciation et conformité en étudiant la relation entre la performance et la similarité stratégique, cette dernière mesurée par 11 variables (p. ex. types de prêts, argent liquide, actifs d'immobilisation). Semadeni (2006) a expliqué que cet équilibre se produit par une combinaison différenciation et conformité (imitation) parmi 4 dimensions (similarité de la marque, âge, taille et services en prospection). Van Halderen, Van Riel et Brown (2011) soulignent que cet équilibre se produit par deux types de messages corporatifs concernant l'identité organisationnelle : la légitimité (transparence, sincérité et consistance) et la différenciation (avantage concurrentiel par la surconformité ou par la sous-conformité). Et Park (2007) a présenté trois facteurs qui déterminent quand et comment une organisation se rapproche ou s'éloigne des concurrents : les aspirations de l'organisation, la performance de l'organisation et la performance de l'entreprise-cible (l'entreprise choisie comme modèle pour l'organisation en question).

[62] Ces études se sont aussi concentrées sur les entreprises capitalistes classiques, respectivement sur le secteur bancaire, l'industrie alimentaire, le secteur de la consultation organisationnelle et l'industrie pétrolière.

Cette approche n'a pas été, par contre, appliquée à l'étude des organisations autres que les entreprises capitalistes classiques, malgré son important potentiel de théoriser et de clarifier de questions essentielles sur le positionnement stratégique d'autres types d'organisations où l'enjeu entre différenciation et conformité a une importance majeure. Dans le but d'explorer l'apport de ces approches pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC, la prochaine section présente les enjeux qui le caractérisent.

## 2.4 Les enjeux de la stratégie et du positionnement stratégique des ESC

Le positionnement stratégique est le processus par lequel une organisation établit sa position parmi les autres organisations dans son domaine d'activité. Pour que ce soit possible d'explorer les particularités du positionnement stratégique des ESC, il est nécessaire d'abord de comprendre l'ensemble d'organisations qui les entourent. Voici l'objectif de cette section.

Tout d'abord, il est nécessaire d'explorer en quoi consiste le « domaine d'activité » des ESC. Selon le courant du marketing, les organisations s'insèrent dans un « marché », qui est décrit comme composé par un groupe de consommateurs, actuels ou potentiels, qui sont intéressés et qui ont les conditions d'acheter de biens et services pour satisfaire certains de leurs besoins ou désirs (Mullins, 2010). Selon la théorie du positionnement, les organisations se positionnent non seulement dans un « marché », mais également dans une « industrie », composée par un groupe de producteurs, qui offrent ces biens et services, et qui « sont soumis à une contrainte de rentabilité qui entraîne la recherche d'un profit maximum en vue de rémunérer le capital investi » (Mertens, 2010b, p. 180-181). Ces producteurs sont un ensemble d'entreprises qui s'insèrent dans un même secteur d'activité (p. ex. l'automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, le tourisme, l'immobilier, etc.) et qui sont normalement en situation de concurrence entre elles. Dans cette étude, le terme « marché » sera utilisé dans sa définition plus intégratrice, étant compris un lieu de coordination d'échanges entre consommateurs (le « marché » dans le domaine du marketing) et producteurs (l'« industrie » dans laquelle ils s'insèrent).

Cette description, originellement adapté pour les entreprises capitalistes classiques, ne reflète pas entièrement la réalité de celles provenant d'autres sphères de l'économie, comme les sociétés d'État et les organismes publics[63] ainsi que les ESC. Dans ces cas, le « marché » peut être décrit d'une façon plus générale, comme « l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité » (Malo, 2001a, p. 89) et qui offrent des produits similaires, des variations et de substituts l'un de l'autre (Mullins, 2010). Dans ce sens, Mertens (2010b, p. 181) considère que la notion de marché dans le contexte des ESC doit être prise en compte d'une façon moins restrictive, étant considérée plutôt comme un « terrain d'action », délimité par les activités de l'organisation « et par son rayonnement géographique, sur lequel elle interagit avec différents interlocuteurs ». Afin de comprendre les particularités d'un tel « terrain d'action », il est nécessaire d'identifier les divers éléments qui le composent.

Le point de départ pour une telle exploration sont les outils d'analyse déjà développés pour saisir les spécificités du « marché » des entreprises capitalistes ainsi que des OBNL et des coopératives et associations d'usagers.

Au sein des entreprises capitalistes classiques, l'un des modèles les plus utilisés pour analyser le marché des entreprises capitalistes classiques est celui des cinq forces concurrentielles de Porter (1979, 1998b) : le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la rivalité entre les concurrents du secteur existants, la menace des produits ou services substituables et la menace de nouveaux entrants potentiels. Bien que ce modèle ne permette pas de considérer toute la complexité qui caractérise le marché des ESC, il constitue un modèle précis permettant de bien comprendre l'enjeu concurrentiel qui caractérise l'environnement des organisations. En effet, ce modèle a été adapté et appliqué au contexte des

[63] Nutt et Backoff (1993b, p. 300) fournissent la suivante description du « marché » dans la sphère publique : « *The market in a public organization is made up of rule making bodies, such as a legislature or a board appointed by public officials. Constraints limit flexibility and autonomy, goals are often vague and in dispute, the leader's authority is limited, political interference and scrutiny by outsiders can be expected as a strategy is formed, broad accountability is required, and performance expectations continually shift*. »

OBNL (Oster, 1995, p. 30) et à celui des coopératives et associations d'usagers (Malo, 2001a, p. 89).

Dans le cas des OBNL, Oster (1995) propose quelques modifications au modèle pour qu'il soit capable de prendre en compte certaines des composantes spécifiques de ces organisations. En premier, dans ce que l'auteur considère « l'offre », il suggère que l'analyse du pouvoir des fournisseurs soit modifiée à une analyse plus large de « l'industrie des fournisseurs », pour que le modèle puisse prendre en compte la présence non seulement de fournisseurs de matières premières, mais aussi des ressources humaines et des bénévoles. En ce qui concerne la rivalité entre les concurrents existants, l'auteur propose une analyse plus large des relations entre les organisations existantes dans le marché, qu'elles soient compétitives ou collaboratives. L'analyse des conditions d'entrée dans le marché et de l'existence de produits/services substituts à ceux de l'organisation est prise en compte par l'auteur. Finalement, du côté des clients, qu'il nomme « la demande », Oster explique qu'il y a deux catégories de « clients » : les utilisateurs des biens/services (*user group*), qui peuvent dans certains cas payer des tarifs, et les donateurs (*funding group*), qui fournissent des dons et contributions. Pour les OBNL qui dépendent de la collecte de fonds, cette dernière catégorie est primordiale, tandis que pour les OBNL qui fournissent de services, la première catégorie est plus importante (Oster, 1995, p. 37). L'adaptation réalisée par Oster permet de respecter certaines spécificités particulières aux OBNL dans l'analyse de leur marché. Cependant, le modèle est évidemment incomplet si l'objectif est celui de comprendre le « marché » des ESC, principalement en ce qui concerne la présence déterminante d'une activité économique productrice de biens et de services.

Malo (2001a) a, de son côté, exploré cette question dans les coopératives et les associations, en combinant l'analyse des cinq forces de Porter avec l'analyse « Pestel[64] » de l'environnement, afin d'explorer les particularités du marché de ces organisations. Au-delà de l'analyse concurrentielle, que l'auteure considère « au centre », elle traite des particularités du marché « en amont », dans ce qu'Oster appelle « l'offre », et « en aval », traité par celui-ci comme « la

[64] L'analyse de l'environnement « Pestel » inclut l'analyse des environnements politique, économique, social, technologique, écologique et légal.

demande ». En amont, Malo analyse tant les fournisseurs habituels de matières premières que ceux de travail (les travailleurs), de règles (p. ex. le gouvernement), de savoir (p. ex. les chercheurs), de fonds (p. ex. les bailleurs de fonds), et de services (p. ex. les fournisseurs de ressources naturelles, technologiques, immobilières, financières, etc.). Au centre, Malo analyse la concurrence, y compris les conditions de nouveaux entrants, les processus de substitution et le rôle de l'État comme producteur. Et finalement, en aval, elle analyse le pouvoir des consommateurs intermédiaires et finaux.

Une autre question essentielle pour les ESC qui a été abordée tant par Malo que par Oster est la force et l'influence des pouvoirs publics. Dans les écrits classiques sur le positionnement stratégique des entreprises capitalistes, cette question est relativement négligée. Porter (1979), par exemple, ne la considère pas dans son modèle de cinq forces compétitives, étant donné que, selon l'auteur, les déterminations législatives et l'influence politique de l'État affectent les autres forces, étant ainsi prise en compte intrinsèquement dans son modèle. Cependant, dans le tiers secteur, le gouvernement peut avoir une influence plus directe sur la gestion et la stratégie des organisations. Dans le cas des OBNL, Oster (1995) traite cette question principalement à l'intérieur d'une des forces, celle des barrières à l'entrée, imposant des conditions aux nouveaux entrants. Malgré l'indéniable imposition qu'une réglementation gouvernementale impose sur une nouvelle ESC qui essaye d'entrer dans un secteur hautement normé (p.ex. les centres de petite enfance), l'influence du gouvernement sur les activités des ESC ne se limite pas uniquement à la question des barrières à l'entrée. Malo (2001a, p. 90), d'un autre côté, a exploré les différents rôles que l'État peut avoir dans le marché des coopératives et associations : « l'État est en amont quand il est fournisseur de règles ou de fonds, au centre quand il est producteur, ou même en aval comme acheteur ou payeur ».

On observe donc que les éléments qui composent, ou qui peuvent composer, le marché des ESC sont, en partie, similaires à ceux des entreprises classiques, mais que d'autres éléments sont particuliers aux ESC. Le tableau 2.7 ci-dessous, qui s'inspire des travaux de Malo (2001a) et Oster (1995), liste certains de ces éléments principaux, ne visant pas l'exhaustivité, en les classifiant en trois catégories : en amont (l'offre), au centre, et en aval (la demande).

**Tableau 2.7 Les éléments du marché des ESC**

| En amont (offre) | Centre | En aval (demande) |
|---|---|---|
| - La réglementation et le financement publics<br>- Fournisseurs de règles<br>- Fournisseurs de fonds (p. ex. bailleurs de fonds et donateurs)<br>- Fournisseurs de matières premières<br>- Fournisseurs de savoir<br>- Travailleurs (salariés, y compris les dirigeants) et bénévoles (aux niveaux fonctionnel et stratégique) | - Concurrence et collaboration avec les entreprises classiques<br>- Concurrence et collaboration entre ESC<br>- Concurrence et collaboration avec les organismes publics<br>- Nouveaux entrants potentiels et barrières à l'entrée<br>- Produits/services de substitution | - Bénéficiaires (reçoivent le produit/ service gratuitement ou contre rémunération partielle ou totale; sont les destinataires de la mission sociale de l'organisation)<br>- Membres-usagers<br>- Tiers payeurs<br>- Clients (achètent les produits et services marchands, mais ne constituent pas nécessairement les destinataires de la mission sociale de l'organisation) |

Source: D'après Malo (2001a) et Oster (1995)

### 2.4.1 Analyse du marché en aval : la demande

Dans les entreprises capitalistes, la demande peut être représentée par le client, qui achète le produit ou service offert par l'entreprise, ainsi que par l'actionnaire, au même titre que dans les OBNL on considère le donateur ou bailleur de fonds. Cet actionnaire, surtout lorsqu'il est anonyme, commande des rendements qui ont des conséquences notables sur les entreprises. Dans la majorité des OBNL prototypiques de l'approche NPO, si le flux de ressources provient des destinataires des produits et services, il se fait de façon partielle car une grande partie des revenus des organisations proviennent d'autres acteurs, tels le gouvernement et les donateurs. Dans les ESC toutefois, cette notion n'est pas toujours aussi simple, parce que la demande se caractérise par une nature diversifiée, en raison des multiples objectifs qui caractérisent ces organisations. On identifie donc les composantes suivantes de la demande dans les ESC : les clients, les tiers payeurs et les destinataires, qui peuvent se caractériser comme des bénéficiaires ou comme des membres-usagers.

*a) Les destinataires*

Les destinataires sont les individus, les groupes ou les organisations[65] qui bénéficient, qui font usage, et/ou qui reçoivent les services et/ou produits offerts par l'organisation ; ceux-ci sont au cœur de la finalité sociale de l'organisation. Lévesque (2003) explique que les ESC peuvent s'adresser tant à des *besoins* qu'à des *aspirations*. Les ESC naissent de l'action de personnes qui prennent collectivement les pouvoirs de l'entrepreneur en vue de répondre à des besoins économiques non ou mal comblés par le marché ou par les pouvoirs publics (c'est la détermination génétique expliquée par Vienney, 1980; 1994).

Certaines ESC sont mises en place en vue de répondre et de satisfaire à des nécessités ou *besoins* relatifs à des « situations d'urgence » engendrées par les inégalités, le chômage, la pauvreté, l'exclusion sociale, la réduction de services collectifs, en somme des problèmes auxquels ni l'État ni les entreprises capitalistes n'offrent de solutions suffisantes (Lévesque, 2003, p. 106). La nécessité motive ainsi les initiatives d'économie sociale à proposer des solutions contre les « effets destructeurs » de l'économie (Lévesque, 2003, p. 107). Par exemple, « les centres d'accueil pour les itinérants, le logement social, les banques alimentaires, les restos populaires, les friperies, les cercles d'emprunt et les entreprises d'insertion » (Lévesque, 2003, p. 106).

De plus, l'émergence des ESC ne se limite pas uniquement aux situations d'urgence, elles peuvent être entraînées par des expérimentations et des initiatives qui sont « également alimentées par des *aspirations* [des individus et des groupes sociaux] pour une autre société » (Lévesque, 2003, p. 106, mis en italique par nous). Ce sont des réponses à des aspirations non ou mal satisfaites par le marché ou l'État (Laville, Lévesque et Mendell, 2005), comme les initiatives du domaine de l'éducation et de la santé, les centres de petite enfance, les coopératives de travail, « le commerce équitable, les entreprises favorisant le recyclage (p. ex. les ressourceries) ou encore une agriculture biologique, le tourisme social et alternatif, les

[65] Certaines ESC ont des entreprises pour membres ou pour clients.

entreprises autogérées, l'épargne et l'investissement solidaire, etc.» (Lévesque, 2003, p. 106-107).

Lévesque (2003, p. 108) explique toutefois que cette distinction entre « besoins » et « aspirations » ne doit pas être « figée dans le temps, ni servir à hiérarchiser les initiatives et les expérimentations relevant de l'économie sociale ». Les initiatives provenant de la nécessité sont souvent alimentées par des aspirations, alors que celles « suscitées par des aspirations peuvent également répondre à des nécessités qui n'apparaissent que dans la perspective du long terme, comme en témoigne ce qui relève du développement durable » et des initiatives soutenues par de mouvements sociaux comme les féministes, écologiques, culturels, régionalistes, etc. (Lévesque, 2003, p. 108). On observe ainsi qu'un des types de stratégie de positionnement, qui est la stratégie d'interstice (Allaire et Firsirotu, 1993), est particulièrement utile à la compréhension du positionnement stratégique des ESC, parce qu'elle consiste à explorer un segment de marché non attrayant en raison de sa faible taille ou de son taux de croissance réduit (voir sous-section 2.3.2.1).

Selon la nature de leur relation avec l'ESC, les destinataires peuvent être classés dans deux catégories principales : (a) les bénéficiaires, qui sont les individus qui reçoivent les produits et services offerts généralement par les ESC d'intérêt général, et (b) les membres-usagers, qui font partie de l'effectif des organisations d'intérêt mutuel[66]. Une telle distinction est importante, car ces deux catégories possèdent des particularités différentes.

*a.1) Les bénéficiaires*

Les bénéficiaires sont les individus qui reçoivent les produits et services offerts par une ESC, et qui n'assument aucun rôle spécifique à l'intérieur de l'organisation, sauf parfois de représentation au sein d'un conseil d'administration. Dans certains cas, les bénéficiaires reçoivent gratuitement le produit ou service qui dérive de la finalité sociale de l'organisation

[66] Les notions d'organisations d'intérêt mutuel et d'intérêt général ont été détaillées dans la section 1.3 précédente.

(p. ex. banque alimentaire, service de soutien, formation d'insertion). Dans d'autres cas, ils doivent payer une contre-prestation totale ou partielle, dépendamment de la nature de l'activité et de la situation socio-économique du bénéficiaire (Socias et Herranz, 2002, p. 5).

Les bénéficiaires peuvent être des personnes âgées, des personnes handicapées, des personnes en situation de pauvreté, entre autres. Chaque groupe de bénéficiaires a des besoins ou aspirations spécifiques, qui peuvent varier selon la région, la culture et les conditions économiques de chaque territoire, et qui exigent une réponse spéciale et particulière. Chaque projet d'ESC identifie et définit les meilleures façons de s'adresser aux bénéficiaires auxquels elle s'adresse, détermine quels produits ou services pourront satisfaire leurs besoins et aspirations, de la meilleure façon possible. Certaines ESC réussissent à fournir un produit ou service à un prix moins cher que le prix du marché grâce à une stratégie de subvention croisée, comme le cas de Solutions Saveurs, une ESC québécoise qui finance une partie de son activité d'approvisionnement alimentaire à coût raisonnable pour les ménages défavorisés à travers l'activité de service de traiteur destinée à des clients solvables. Dans d'autres cas, l'ESC est financée par une subvention publique, à l'exemple des entreprises d'aide domestique et des centres de petite enfance au Québec, dont services sont offerts à un prix réduit aux bénéficiaires, parfois même ajustés selon leurs revenus familiaux.

*a.2) Les membres-usagers*

Dans certaines ESC, les destinataires assument la condition de membres de l'organisation, pouvant ainsi participer à leur gouvernance grâce à leur double qualité de propriétaires et usagers (Vienney, 1980a). Dans ces cas, l'ESC s'adresse aux besoins et/ou aspirations des membres, en les satisfaisant à partir du lien d'usage entre le membre et l'organisation (Desforges, 1980). Ce lien d'usage est soit la consommation (coopératives de consommateurs), le travail (coopératives de travail), la production (coopératives de producteurs) ou l'épargne-crédit (coopératives financières).

Certaines ESC possèdent plus d'un type de membres-usagers. Au Québec, les coopératives de solidarité se caractérisent par la diversification de leurs effectifs et, par conséquent, de leurs membres-usagers. Elles regroupent deux des trois catégories suivantes : soit des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative; des membres qui sont des travailleurs au sein de celles-ci; des membres de soutien qui appuient l'activité de la coopérative. Certaines coopératives de solidarité d'aide à domicile sont un exemple de ce type de coopératives. Dans ces organisations, les destinataires de l'organisation peuvent être de deux types : les membres-utilisateurs qui sont les individus qui utilisent les services offerts par l'organisation et les membres-travailleurs qui œuvrent au sein de la coopérative. Une coopérative de solidarité peut aussi compter des membres de soutien (non usagers), qui sont « toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative » (Québec, 2011b).

L'importance des membres-usagers dans les orientations stratégiques des coopératives a été mise en évidence par Calderwood et Davies (2013) dans leur étude sur les coopératives dans le commerce de détail. Les auteurs soulignent que les besoins et les attentes des membres varient considérablement entre les différents types de coopératives qu'ils identifient (de consommation, de travailleurs, de commerçants (« *retailer-sponsored* ») et grandes coopératives). Selon eux, les grandes coopératives doivent également faire face aux attentes des non-membres qui forment parfois une proportion importante de leur clientèle[67]. Dépendant de la forme organisationnelle, affirment les auteurs, les styles de gestion et l'intégration des valeurs et principes coopératifs dans le comportement stratégique peuvent varier.

*b) Les tiers payeurs*

Les tiers payeurs sont certaines parties prenantes qui paient une partie ou l'intégralité d'un produit ou service offert par l'organisation au bénéfice de tiers, c'est-à-dire les bénéficiaires

[67] Un tel cas de figure ne se présente pas lorsque la loi prévoit – comme c'est le cas au Québec – qu'au delà d'une certaine portion de l'activité faite avec des non membres, la coopérative a l'obligation de se dissoudre et se transformer en compagnie.

(Moore, 2000, p. 189). Un exemple de prix payé à l'intégralité est le service de soutien à domicile pour des personnes en perte d'autonomie fourni par le Centre de Soutien au Réseau Familial, au Québec. Afin de réduire les coûts d'hospitalisation de certains patients (p. ex. des aînés, des personnes en fin de vie, des accidentés, etc.), les organismes responsables (p. ex. hôpitaux, SAAQ, gouvernement) payent les services d'accompagnement à domicile à ces patients, qui sont les bénéficiaires. L'un des principaux tiers payeurs des ESC est l'État (Malo, 2001a, p. 89), principalement en raison du caractère collectif des biens et services fournis par ces organisations. Au Québec, certains exemples typiques sont les centres de petite enfance (CPE) et les entreprises d'économie sociale d'aide domestique (EÉSAD). Dans ces cas, le gouvernement subventionne une partie du coût total dont une partie sera payée par le bénéficiaire. Dans le cas des CPE, l'État subventionne directement l'organisation, en fonction des prestations livrées, les parents payant un tarif fixe[68]. En ce qui concerne les EÉSAD, l'État peut consentir aux bénéficiaires une aide financière fixe de 4 $ accordée pour chaque heure de services rendus, ou variable, déterminée en fonction du revenu et de la situation familiale du bénéficiaire[69]. Ceci se traduit par une tarification modulée des services selon le type de bénéficiaire-client. Dans certains cas, le tiers-payeur finance le client soit en lui fournissant un coupon (*voucher*) que celui-ci peut échanger auprès du fournisseur, comme le cas des services d'aide à domicile en France et en Belgique (Defourny et Nyssens, 2008), soit en fournissant un financement au producteur qui choisit un client ayant droit à une aide publique (ex. de l'aide au logement fournie aux propriétaires privés qui louent un logement à une personne à faible revenu, avec handicap, etc.). Ces deux dernières modalités ne favorisent pas les ESC, mais les mettent plutôt en concurrence entre elles ou avec les autres fournisseurs privés dans des modalités de quasi-marchés.

L'un des plus grands défis stratégiques pour les ESC, dans ces cas, est de garantir l'alignement entre la satisfaction des besoins des bénéficiaires desservis par les produits ou services offerts

[68] Au montant de 7$ par jour en 2015.
[69] Cette aide peut varier de 0,55 $ à 8,25 $ par heure de services rendus et s'ajoute à l'aide financière fixe de 4 $, pouvant aller jusqu'à une réduction maximale de $12,25 par heure (Régie de l'assurance maladie du Québec, 2011).

et les exigences du tiers payeur qui est motivé à payer par ces services, comme l'explique Roller (1996, p.142) :

> *The most significant environmental inputs are funding and demand for the services provided, which may not be highly correlated since those who use and those who pay for the services may not be identical (McMurtry, Netting et Kettner, 1990) and may have highly divergent interests (MacKeith, 1994). […] [B]oth the need for the service and the popularity of the service with funding sources are potentially relevant factors. Unfortunately, these often are not highly correlated, leaving service providers with a difficult choice between providing the needed service or providing popular services for which funding is available* (MacKeith, 1994).

*c) Les clients*

Les clients sont les individus et les organisations qui achètent les produits et services offerts par les ESC à un prix qui reflète au minimum leur coût de production. Dépendant de la nature du produit/service vendu par l'organisation, la valeur offerte par l'ESC est normalement similaire à la valeur offerte par les entreprises capitalistes, en ce qui concerne le coût/bénéfice du produit ou service. Cependant, grâce au caractère social, et parfois aussi environnemental de leur mission, les ESC sont capables d'offrir une valeur ajoutée unique à leurs produits et services, comme le font celles du commerce équitable (cela sera détaillé plus tard dans la sous-section sur la concurrence). Priorisant l'activité sur la génération de bénéfices, elles peuvent pratiquer des prix qui se rapprochent des coûts de production et, dans le cas des coopératives, peuvent utiliser la ristourne proportionnelle à l'activité des membres pour rembourser en fin d'année les éventuels trop-perçus. Les clients d'une ESC peuvent être des individus, des entreprises privées, l'État, des organismes communautaires, d'autres ESC, entre autres.

L'État se caractérise comme un client quand il achète un produit ou service d'une ESC qui est vendu dans le marché, à l'exemple d'une entreprise d'insertion du secteur de la restauration qui vend son service de traiteur à un organisme public ou d'une cuisine collective qui vend de repas à des écoles publiques. À titre d'illustration, en 2009, le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation des territoires (MAMROT), Laurent Lessard, avait annoncé l'intention du gouvernement du Québec « de favoriser l'approvisionnement des

organismes publics et municipaux en biens et en services issus de l'économie sociale » (Québec, 2011a, p. 5). Comme résultat, le MAMROT a publié en 2011 le document « Initiatives pour développer l'achat public auprès des entreprises collectives », qui vise à orienter les organismes publics et municipaux à acheter de biens et de services issus de l'économie sociale. Selon ce document, les organismes publics québécois peuvent établir des contrats par les procédures de gré à gré[70], d'appel d'offres sur invitation ou d'appel d'offres public.

Bien que la distinction entre « clients » et « destinataires » semble assez claire, certaines nuances peuvent la rendre problématique. Lorsque les ESC vendent des produits et des services à des clients qui ne constituent pas des destinataires, la distinction entre les clients et les destinataires est claire. Ce sont les cas des entreprises d'insertion par l'emploi, qui intègrent les bénéficiaires dans la production de biens et services qui sont vendus au prix du marché à des clients « traditionnels », à l'exemple de Renaissance (*Goodwill Industries*). Parfois les destinataires peuvent aussi devenir, éventuellement, des clients « ordinaires », quand ils achètent des biens dans le magasin, par exemple, dans le même sens que les employés d'une entreprise privée peuvent acheter les biens produits par cette entreprise. Dans ces cas, comme les ESC vendent leurs produits et services aux clients « ordinaires » dans le marché, elles sont sujettes à la concurrence tant d'entreprises capitalistes comme d'autres ESC pour obtenir la préférence des clients (Rijpens, 2010, p. 221). Cette compétition peut se produire tant dans une large échelle territoriale que dans un contexte local très spécifique, comme dans le cas d'une ressourcerie qui souffre la concurrence directe d'une friperie voisine, propriété d'un entrepreneur capitaliste, qui vend aussi des articles usagés et récupérés.

[70] Au niveau municipal, il est cependant interdit de conclure un contrat de gré à gré pour «ce qui touche la fourniture de services en matière de collecte, de transport, de transbordement, de recyclage ou de récupération des matières résiduelles» (Québec, 2011a, p. 8).

*d) Le pouvoir de la demande*

Dans l'analyse traditionnelle de la demande du modèle de Porter, l'auteur souligne le *pouvoir de négociation* des clients par rapport à l'organisation. Le pouvoir de négociation consiste dans la capacité des clients de s'imposer dans un secteur « en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité, et en jouant un concurrent contre l'autre » (Porter, 1982, p. 27). Dans le cas des clients et des tiers payeurs, qui achètent les produits ou services d'une ESC sans nécessairement être les destinataires de leur mission sociale, une analyse concurrentielle de leur pouvoir de négociation peut fournir des pistes importantes sur les particularités de son terrain d'action. Comme le souligne Porter (1982, p. 27-29), le pouvoir que possède chacun des groupes importants de clients dépend d'un certain nombre de caractéristiques, à savoir : (a) si le groupe est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires de l'organisation, (b) si les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats des clients, (c) si les coûts de transfert auxquels le groupe de clients se voit confronté sont faibles, (d) si le groupe de clients n'a que de faibles profits, (e) si les clients représentent une menace crédible d'intégration vers l'amont, (f) si le produit du secteur n'influe pas sur la qualité des produits ou services du client, et (g) si le client dispose d'une information complète.

L'analyse de la concentration des revenus constitue l'un des principaux modèles permettant d'analyser cette problématique au sein des ESC. Si les revenus d'une organisation sont concentrés sur un ou peu de sources, probablement que celles-ci possèdent un large pouvoir de négociation par rapport à l'organisation. Il est nécessaire ainsi d'analyser la composition des revenus et d'identifier le poids que les revenus marchands, non marchands et non monétaires ont sur le revenu total de l'organisation. Dans certaines ESC, les ventes au marché ne représentent qu'une fraction de ses revenus, la majorité provenant d'autres sources, comme des financements ou subventions.

Cependant, au sein d'une ESC, l'analyse du pouvoir des clients, ainsi que des tiers payeurs, bénéficiaires et membres, comprend également d'autres dimensions particulières à la réalité

pluraliste et hybride de ces organisations. Normalement ces organisations, pourvu qu'elles soient rentables, ne cherchent pas à occuper tout l'espace marchand, et favorisent même parfois l'émergence de nouvelles organisations capables de satisfaire de la meilleure façon possible les aspirations et besoins des individus dans une certaine localité. Dans certains cas, les ESC stimulent une augmentation du pouvoir des membres et bénéficiaires, principalement en promouvant l'autoproduction et parfois le « *spin-off* » des employés, par exemple.

Dans le cas des tiers payeurs, Oster (1995, p. 38), en analysant cette question au sein des OBNL, souligne que l'importance du produit ou service pour le client détermine également son niveau de pouvoir par rapport à l'organisation (Oster, 1995, p. 38). Plus le produit ou service est important ou essentiel pour le client, plus il exercera des pressions sur l'organisation, comme les parents des enfants qui utilisent les services des garderies. Dans ces cas, l'analyse du pouvoir dans le sens inverse est également importante, étant donné que les parents des enfants s'engagent dans la mission de l'organisation, dans une logique de co-construction du service à travers de mécanismes de gouvernance qui favorisent leur participation. Dans le cas des centres de petite enfance, les parents occupent la majorité des sièges au conseil d'administration et participent, de diverses manières, à la production du service avec les éducatrices (sorties, événements spéciaux, comités, etc.). Cette participation et cet engagement favorisent la réduction des conflits d'intérêt entre eux et les organisations, ce qui contribue au « pouvoir » que l'organisation possède vis-à-vis les tiers payeurs.

Une autre analyse importante en ce qui concerne les tiers payeurs est l'établissement de contrats avec le gouvernement, qui devient parfois le principal client d'une ESC, possédant ainsi d'un grand pouvoir de négociation par rapport à l'organisation. Cependant, en dépendant de l'activité de l'organisation, il se peut qu'elle soit une activité réglementée, dont la forme principale de prestation de services est par l'établissement de contrats gouvernementaux, à l'exemple, plus une fois, des centres de petite enfance au Québec.

En ce qui concerne les membres, leur condition de propriétaires et usagers caractérise de façon importante la relation entre eux et l'ESC. Les membres, dans la condition de propriétaires,

mènent l'organisation à satisfaire leurs besoins spécifiques, grâce à leur droit de vote suivant la règle d'« une personne, une voix » dans les assemblés générales, où ils votent directement et aussi où ils élisent leurs représentants comme administrateurs dans les conseils d'administration. Bocquet, Gérardin et Poirot (2010, p. 333) soulignent ainsi que les membres-propriétaires, ou alors sociétaires, « ont un pouvoir de contrôle et d'orientation stratégique de l'organisation ». Dans cet enjeu, la nature des décisions constitue un des principaux éléments déterminant comment les sociétaires se serviront de leur pouvoir (Tremblay, 1980). Les décisions qui n'affectent pas directement le lien d'usage du membre par rapport à l'entreprise suscitent peu leur participation, différemment des décisions qui transforment leurs activités, parce que celles-ci susciteront plus de débats entre les membres (Tremblay, 1980). Ainsi, l'intensité et la pérennité de l'activité du membre, en lien avec l'activité de l'organisation, joue un rôle déterminant dans son intérêt à participer de la prise de décisions. S'il y a un fort risque de perte de l'usage, c'est-à-dire de leur activité au sein de l'organisation, et si ces activités sont importantes pour eux (ex. leur travail, leur logement, l'écoulement de leur production sur les marchés, etc.), les membres seront plus stimulés à participer de la prise de décisions. Les membres seront ainsi plus intéressés aux décisions stratégiques qui concernent l'organisation de l'activité de l'entreprise, et principalement aux conséquences structurelles et opérationnelles des décisions dans leurs propres vies ou activités (Desforges, 1980).

D'un autre côté, si la pérennité de l'activité de l'ESC a une faible importance aux yeux du membre, comme dans une coopérative de consommation qui souffre la concurrence d'entreprises classiques, les membres peuvent ne pas se sentir stimulés à faire affaires avec la coopérative, perdant l'intérêt dans l'organisation et réalisant des transactions avec la concurrence, s'ils la voient avantageuse pour eux (Desforges, 1980). Le facteur « concurrence » joue ainsi un rôle important. Tremblay (1980 p. 326) explique que « lorsqu'une coopérative est en situation de forte concurrence, où le membre a des choix alternatifs faciles, il ne faut pas s'attendre à une participation très forte en terme d'exercice du pouvoir démocratique », et, au contraire, « [d]ans une coopérative où le membre n'a pas de choix alternatif facile, la participation risque d'être plus élevée ». Le niveau de participation politique et économique varie donc dans le temps, comme le souligne Desforges (1980, p. 295), « [l]e sociétariat et l'usage peuvent fluctuer à un rythme parfois exaltant, parfois inquiétant ». L'auteur explique

qu'« à une mobilisation et à un militantisme initial importants peut succéder l'apathie où c'est à peine si l'on peut avoir suffisamment de sociétaires à l'assemblée générale pour élire un conseil d'administration » (Desforges, 1980, p. 295). Dans ce sens, Rijpens (2010, p. 237) explore la « dégradation » du fonctionnement démocratique dans les ESC, qui touche à la fois la représentation des membres et leur participation directe, et qui peut se produire en raison de plusieurs facteurs, comme l'augmentation de la taille et/ou de la formalisation de l'organisation, la pression du marché et de la concurrence, le renforcement du contrôle des pouvoirs publics, etc.

Une autre source de pouvoir qui peut contraindre l'autonomie d'une ESC est la possibilité des clients de s'associer dans des associations de consommateurs pour faire exprimer et augmenter leur pouvoir de négociation (Malo, 2001a, p. 90). De façon analogue, l'association de membres-travailleurs et d'employés peut aussi constituer une force de négociation, comme il sera détaillé plus loin dans l'analyse de l'offre du marché des ESC.

### 2.4.2 Analyse du marché au centre : la compétition et la collaboration

Dans les ESC, les relations de compétition et de collaboration occupent la même importance stratégique que l'analyse concurrentielle pour les entreprises capitalistes (Malo, 2001a, p. 90 ; Oster, 1995, p. 31 ; Rhodes et Keogan, 2005, p. 125). Les ESC peuvent faire face à la concurrence d'autres organisations (classiques, sociales ou publiques) soit en aval, disputant la même clientèle ou parfois la prestation de services aux mêmes bénéficiaires, soit en amont, concurrençant par des ressources financiers, matériaux et humains. Cependant, ce n'est pas uniquement une logique concurrentielle qui détermine les relations des ESC avec les autres organisations de leur environnement. Fréquemment, les ESC et les diverses organisations privées et publiques qui composent l'environnement collaborent et coopèrent, en établissant des ententes et des partenariats, qui permettent d'obtenir des avantages qui favorisent la production et qui offrent la possibilité de mieux servir aux bénéficiaires. Malo (2001a, p. 92) décrit la complexité qui caractérise ces relations :

> Quel est le degré de concurrence ou de collaboration entre les joueurs ? Dans l'économie de marché, les entreprises [se] concurrencent. Dans l'économie associative et coopérative, les organisations collaborent. Quant au système étatique, il fait disparaître toute concurrence. Voilà pour l'image. En pratique, des entreprises concurrentes collaborent entre elles, des coopératives et des associations sont rivales, et l'étatisme est imparfait, comme l'économie informelle le prouve. La concurrence est imparfaite : la coopération interentreprise le montre. La coopération est imparfaite : la rivalité entre coopératives en témoigne. Et même la solidarité est imparfaite : la concurrence entre associations face aux ressources de l'État l'illustre bien.

Ces deux éléments, compétition et collaboration, jouent ainsi un rôle essentiel dans les relations que les ESC établissent avec les autres composantes de leurs terrains d'action (Malo, 2001a, p. 90 ; Oster, 1995, p. 31). Comme le soulignent Rhodes et Keogan (2005, p. 125), « *a key question that organisations have to decide on is whether they should compete or cooperate with other organisations in their sector* ». Les relations de concurrence et de collaboration avec les entreprises capitalistes, les autres ESC et les organismes publics sont détaillées dans les trois parties suivantes. Ensuite, la menace d'entrants potentiels et de produits de substitution dans le contexte des ESC est aussi explorée.

*a) Concurrence et collaboration avec les entreprises capitalistes classiques*

Les ESC établissent, avec les entreprises capitalistes classiques qui se trouvent dans leur terrain d'action, un ensemble de rapports qui peuvent être définis par la concurrence et/ou par la collaboration. En ce qui concerne, d'abord, la collaboration, les ESC peuvent établir des alliances avec les entreprises classiques (Alter, 2006 ; Malo, 2001a ; Moizer et Tracey, 2010 ; Nikolova, 2014). Ces partenariats peuvent prendre plusieurs formes, expliquent Moizer et Tracey (2010, p. 263), mais les plus fréquents sont les contrats d'approvisionnement, où une ESC génère des revenus en vendant un produit ou service en collaboration avec une entreprise classique, comme le fait la compagnie Ben & Jerry's avec plusieurs OBNL. Un autre exemple est le partenariat entre Arts Factory, une ESC galloise, et E.ON, une multinationale du secteur de l'énergie, qui ont construit et gèrent ensemble huit éoliennes dans une région rurale (Moizer et Tracey, 2010, p. 263). Malo (2001a, p. 90) met en évidence, dans le cas des coopératives et mutuelles, la possibilité de conclure des alliances avec des entreprises capitalistes dans leurs

stratégies de filialisation. Alter (2006, p. 229) souligne que les relations partenariales avec les entreprises classiques contribuent aussi à la viabilité et à la réalisation de la mission de l' ESC « *either direcly by reaching more clients through its business model or indirectly by generating funds for its social programmes* ». Nikolova (2014) explique toutefois que ces organisations doivent adopter une posture stratégique plus proactive que réactive par rapport l'adoption de partenariats avec les entreprises classiques, surtout afin de garantir leur viabilité.

En ce qui concerne la concurrence, les ESC en font face principalement en aval, disputant la même clientèle que les entreprises classiques. Les conditions de cette concurrence et la nature des compétiteurs dépendent largement du modèle d'État providence et du contexte socio-économique de chaque pays. Par exemple, dans un contexte États-Unien, les services collectifs et sociaux organisés sous mode OBNL qui sont les plus susceptibles à la concurrence capitaliste sont ceux de la santé, des services aux personnes, des garderies, de l'éducation, entre autres (Oster, 1995, p. 61). Au Québec, on observe ce type de concurrence, par exemple, dans certains secteurs d'activités où s'investissent les entreprises d'insertion[71], qui sont devenus attractives pour l'entreprise privée (comme les ressourceries et recycleries).

Les rapports de concurrence avec le secteur privé à but lucratif sont de plus en plus présents dans les activités des ESC. Le cas du secteur coopératif est très illustratif de cette évolution. Vienney (1994, p. 81) explique qu'au début du XX$^{e}$ siècle, les coopératives occupaient des activités qui n'étaient pas « prises en charge par les agents capitalistes tant qu'elles [n'étaient] pas rentables et que leur financement [faisait] pression sur les profits ». Actuellement, toutefois, la place de ces organisations dans l'économie a changé, comme le souligne l'auteur :

> Leurs activités ne sont plus délaissées par, mais en concurrence avec celles des entreprises de type capitaliste. Les pouvoirs publics les incitent à se procurer sur le marché les ressources dont elles ont besoin plus qu'ils n'apportent d'aide à leur financement. Leurs statuts ont été renégociés pour trouver un compromis avec des

[71] Au Québec, toutes les entreprises d'insertion ont un statut juridique d'association ou de coopératives de solidarité, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays, comme en France, par exemple, où elles peuvent être de statut d'entreprise classique (S.A.R.L. - société à responsabilité limitée).

> financiers non participants à leurs activités. (Vienney, 1994, p. 100, mis en italique par nous)

Ce changement n'a pas été le résultat d'une modification du rapport d'activité entre les coopératives et leurs sociétaires, mais plutôt de changements dans l'environnement et dans les rapports des coopératives avec d'autres entreprises, ce qui les a amenées vers la concurrence (Vienney, 1994). Dans les associations, souligne Vienney (1994), on observe une augmentation de l'emploi salarié et de la vente de biens ou services pour se procurer des ressources. Les pouvoirs publics substituent progressivement les subventions par des contrats, avec des objectifs déterminés et activités spécifiques à financer. Vienney (1994, p. 106) illustre ainsi quelques conséquences de ces changements au sein de l'économie sociale :

> En concurrence avec d'autres entreprises, ces organisations voient se réduire les marges qui leur permettaient d'autofinancer leur croissance, de financer leurs œuvres sociales et même pour certaines de redistribuer à leurs associés une part de leurs excédents. Contraintes de se procurer des ressources sur le marché financier, elles doivent se préoccuper de la rentabilité de leurs activités. Enfin, incitées par les pouvoirs publics à se comporter comme des entreprises compétitives en perdant leurs marchés captifs, elles doivent plus compter sur leur efficacité productive que sur les aides que leur apportaient diverses collectivités.

Afin de répondre aux nouveaux défis imposés par la concurrence, les ESC peuvent être forcées à transformer leurs activités et à réaliser des changements stratégiques importants. Vienney (1994) fournit quelques exemples des coopératives et mutuelles en France. Certaines coopératives de commerçants ont dû changer leur activité principale face à la concurrence des magasins de grande surface comme le groupe Carrefour. Les coopératives agricoles ont commencé à chercher des alliances avec des entreprises non coopératives pour faire face à la concurrence des grandes entreprises agroalimentaires. Comme résultat de ces changements, l'intensité capitalistique augmente et l'activité ne laisse plus de place aux relations personnelles entre les coopérateurs. Les sociétés mutuelles d'assurance, par exemple, ont universalisé leurs produits à des groupes moins homogènes de membres. Les anciennes coopératives de consommateurs, par exemple, ont dû reconvertir leurs réseaux de magasins à cause de la concurrence due à la mise en place de nouveaux super et hyper-marchés. En fait, l'auteur souligne que, face « à la concurrence des groupes capitalistes, qui ont à la fois de plus grandes

dimensions là où les économies d'échelle jouent un rôle décisif et un accès direct au marché financier », plusieurs coopératives de consommation françaises ont dû être liquidées (Vienney, 1994, p. 116).

Cependant, la liquidation de l'organisation est un cas extrême. Les coopératives, et les ESC en général, peuvent s'adapter et se transformer au fur et à mesure que l'environnement et les besoins des destinataires (membres et/ou bénéficiaires) changent (Vienney, 1980a). Les ESC peuvent aussi, jusqu'à un certain point, agir directement sur leur environnement en vue de l'adapter à leurs façons de faire (Hafsi et Thomas, 2005).

Les entreprises capitalistes centrent leur avantage concurrentiel sur une logique marchande et industrielle, qui peut être basée sur leur capacité de production et de distribution, sur l'écrémage de la clientèle, sur la qualité ou le faible coût de leurs produits ou services, entre autres. Les ESC, pour leur part, peuvent aussi baser une partie de leur avantage concurrentiel sur ces attributs, cependant pas uniquement, étant donné la nature sociale de leurs activités et les principes qui les définissent, qui leur permet de, et parfois les oblige à, développer d'autres sources d'avantage concurrentiel. À titre d'illustration, en analysant le degré de compétitivité d'un ensemble d'ESC en Espagne, Barbieri et Guerra (2011) ont identifié que, même si ces organisations sont en concurrence avec des entreprises classiques, les facteurs composant leur avantage compétitif peuvent être différents de celles-ci. L'avantage compétitif des entreprises d'insertion étudiées se construit par la structure et le leadership organisationnels, par le contrôle de gestion (surtout financière) et par la prévention de risques de travail, alors que dans les entreprises classiques, les principaux facteurs de compétitivité sont la qualité des produits et l'innovation. Ces différences s'expliquent par les objectifs multiples des entreprises d'insertion, qui orientent leurs stratégies tant vers le « marché » que vers les « individus » (Barbieri et Guerra, 2011, p. 5). Frumkin et Andre-Clark (2000) expliquent que, à la mesure que la compétition entre les NPO entrepreneuriales et les entreprises classiques augmente, les premières doivent développer une stratégie particulière, basée sur les valeurs qui animent leur mission, ainsi que sur une appréciation solide de leur performance. Comme l'expliquent les auteurs (p. 160) :

> *First, nonprofits must develop a clear strategy for competing against for-profits, one that capitalizes on the commitments and values that donors, volunteers, and staff bring to their work. […] Second, efficiency must be a means toward the end of greater mission fulfillment. Third, nonprofits should respond to the public sector's desire for documented outcomes by finding innovative ways to measure the full range of outcomes that flow from nonprofit social service activity.*

En outre, les ESC peuvent explorer la légitimé présumée qu'elles possèdent en raison de leur appartenance à un secteur « social », ce qui les rend « socialement responsables » et « fiables » aux yeux des clients, alors que certaines entreprises capitalistes investissent des montants importants pour obtenir une telle légitimité (Oster, 1995, p. 62). Les ESC surgissent habituellement dans des domaines où la fiabilité est essentiellement importante, car certains bénéficiaires ne peuvent pas évaluer la qualité des services en raison de la complexité à les évaluer, ou de la qualité des bénéficiaires, qui ne sont pas en mesure de les surveiller, comme des enfants dans les centres de petite enfance (Baum et Oliver, 1996) ou des personnes ayant une déficience intellectuelle dans une entreprise d'insertion. Dans ce sens, les ESC peuvent avoir un avantage par rapport aux entreprises capitalistes : la légitimation sociale (Baum et Oliver, 1996). La nature à but non lucratif ou à distribution limitée de bénéfices est l'un des facteurs principaux qui motivent ces organisations à fournir des produits et des services de qualité sans la détériorer en raison de vouloir augmenter les profits (Baum et Oliver, 1996). L'appartenance à l'économie sociale devient ainsi une source légitime d'avantage concurrentiel face aux entreprises capitalistes, principalement par rapport à l'obtention du soutien de la communauté et également de financements publics (Baum et Oliver, 1996). Il s'agit de l'obtention d'un avantage concurrentiel par la différenciation basée sur leur identité. Malo, Audebrand et Camus (2009, p. 14) mentionnent l'exemple des organisations du commerce équitable, qui se différencient de leurs concurrents capitalistes et à but non lucratif « par leur identité « 100% solidaire », une qualité recherchée par un segment des consommateurs, ceux qui exigent des organisations qu'elles soient « authentiquement » alternatives », et non une entreprise à finalité lucrative.

Par conséquent, l'appartenance au champ de l'économie sociale peut fournir aux ESC une « protection naturelle » contre la concurrence des entreprises capitalistes parce que, comme l'expliquent Baum et Oliver (1996, p. 1388), cette condition d'appartenance « *may also*

*constrain for-profits' ability to compete aggressively against nonprofit rivals without damaging their own public image* ». Un tel avantage concurrentiel peut se traduire ainsi comme une barrière à l'entrée aux entreprises capitalistes dans un secteur majoritairement dominé par l'économie sociale (Baum et Oliver, 1996). D'un autre côté, à l'inverse, les entreprises capitalistes qui se trouvent dans une même population d'ESC institutionnellement acceptées par la communauté peuvent profiter des avantages d'appartenir à ce secteur comme des « resquilleurs » institutionnels (*institutionnal free-riders*). Un exemple est celui de la friperie Village de Valeurs, qui appartient à une entreprise capitaliste, mais qui, aux yeux d'une grande partie de la population, peut être perçue comme étant une ESC comme Renaissance et d'autres organisations similaires, qui vendent des articles usagés afin de soutenir une mission sociale comme l'insertion au marché du travail de personnes qui en sont exclues. En effet, ce comportement de se faire passer pour une fondation ou un organisme sans but lucratif est une pratique courante employée par des entreprises privées dans le marché du vêtement usager à Montréal.

Ainsi, comme affirme Rijpens, il est important que les ESC développent des moyens « d'affirmer leurs différences et de souligner leurs points forts », comme l'adoption de « pratiques de gouvernance saines, de nature à les rendre plus attrayantes aux yeux des clients/bénéficiaires ainsi que, plus largement, du point de vue de leurs financeurs privés ou publics » (Rijpens, 2010, p. 221-222). L'auteure explique l'importance d'une telle stratégie pour les entreprises sociales, affirmation qui s'applique aux ESC étudiées dans cette thèse :

> Aujourd'hui, il ne suffit plus d'appartenir au secteur de l'économie sociale pour inspirer confiance. En effet, s'il est vrai que les entreprises sociales suscitent à leurs caractéristiques intrinsèques (finalité sociale, contrainte de non-distribution ou de redistribution limitée des bénéfices, gestion démocratique, etc.), ces atouts ne semblent plus suffisants et doivent s'accompagner de transparence dans la gestion. En augmentant ou en améliorant l'information accessible aux parties prenantes, internes ou externes, la transparence permet alors une meilleure connaissance de l'entreprise (performance, situation financière, etc.), accroît la confiance en celle-ci et facilite notamment l'accès aux sources de financement. (Rijpens, 2010, p. 222)

Les ESC jouissent d'autres sources d'avantage concurrentiel comme leurs bénéfices fiscaux et les relations étroites qu'elles développent avec leurs parties prenantes, comme le souligne Haugh (2007, p. 412) : « *[i]f they are in competition with […] for-profit organizations for resources and customers (Hansmann, 1980 ; Steinberg, 1993), then their tax and fiscal benefits (Glaeser et Shleifer, 2001) and close stakeholder relationships have the potential to be exploited to generate competitive advantage* ».

En raison de leur mission sociale et de leurs formes organisationnelles qui limitent la distribution des bénéfices, plusieurs ESC reçoivent des financements publics (p. ex. pour leur mission éducative ou d'insertion des exclus au marché de travail), ce qui peut être considéré par plusieurs entreprises classiques comme une forme de « concurrence déloyale» (Defourny *et al.*, 2008, p. 1). En analysant le cas des titres-services (*vouchers*) pour l'entretien ménager en Belgique[72], activité qui est en partie subventionnée par l'État et pouvant être réalisée par tous types d'organisations (sociales, publiques et capitalistes), Defourny *et al.* (2008) expliquent que l'accès aux ressources publiques était considéré par les entreprises capitalistes comme une « suprasubvention » (*oversubdization*) bénéficiant seulement à une partie des organisations dans le secteur (les ESC), et donc une concurrence injuste. Afin de répondre à une telle invective, Defourny *et al.* (2008, p. 4) soulignent qu'il serait nécessaire de comparer la production « étendue » de tous les fournisseurs avec les ressources publiques reçues. Les auteurs expliquent ce que signifie un tel concept : « *"[w]ide" production means that outputs (products of the activity), but also direct impacts (consequences of the activity on direct beneficiaries) and indirect impacts (effects of the activity on people or organizations which are not direct beneficiaries) should be taken into consideration* ». En proposant et en appliquant une matrice d'évaluation dans ce secteur, les auteurs ont identifié que les ESC contribuent effectivement à l'intérêt général, ce qui justifie l'existence de la subvention publique sans que le principe de la juste compétition soit menacé (Defourny *et al.*, 2008, p. 18).

[72] Le système belge de titres-services consiste dans un mode de payement par lequel les particuliers (p. ex. les familles) peuvent faire effectuer un travail ménager chez eux à un tarif avantageux, avec les entreprises agréées, qu'elles soient sociales, publiques ou capitalistes (Defourny *et al.*, 2008).

*b) Concurrence et collaboration entre ESC*

Les relations de concurrence entre ESC peuvent suivre la même logique concurrentielle entre les ESC et les entreprises classiques décrite précédemment. Cependant, dans certains secteurs, les activités économiques des ESC dépendent, en grande partie, de la négociation d'accords, de l'engagement et de l'établissement de rapports partenariaux (Malo, 2001a, p. 84), plutôt que de la commercialisation pure dans un marché libre et ouvert à tous (Nutt et Backoff, 1993a, p. 219). Par conséquent, ces organisations sont souvent tenues de collaborer avec d'autres ESC offrant des services similaires, et de ne pas concurrencer entre elles pour des clients, afin d'éviter, par exemple, la duplication de services (Nutt et Backoff, 1993a, p. 214). Par conséquent, les stratégies qui renforcent la collaboration et la coopération sont favorisées dans ces organisations, ce qui met en évidence l'importance d'identifier et de considérer le réseau qui entoure une organisation dans sa gestion stratégique (Nutt et Backoff, 1993a, p. 217).

Vijande, Fernández et Múgica (2008) ont exploré les dynamiques de compétition et de coopération entre un ensemble d'ESC du secteur d'aide aux personnes en Espagne comme une stratégie pour faire face à des changements dans l'environnement. Les auteurs ont identifié que certains changements démographiques et législatifs ont obligé les ESC à se diversifier et à améliorer leur offre et leur stratégie compétitive, et que la coopération entrepreneuriale entre elles leur a permis de tirer profit des synergies, de combiner leurs ressources et de développer une position sur le marché plus solide face à ces modifications radicales dans leur environnement (Vijande, Fernandez et Múgica, 2008, p. 136). En se retrouvant vulnérables face aux changements légaux et démographiques, les dirigeants des organisations étudiées ont montré une attitude positive envers la collaboration pour renforcer leurs positions stratégiques, malgré leur manque d'expérience avec ce type de stratégie (Vijande, Fernandez et Múgica, 2008, p. 161). Wilson (1992, p. 249) souligne « la capacité de penser et d'agir à une échelle plus large » qui résulte d'actions menées en collaboration, surtout dans le domaine des services sociaux.

Un autre exemple est fourni par Borzaga et Loss (2004, cités dans Gardin, 2006), lesquels ont identifié que certaines coopératives sociales italiennes travaillent en réseau afin de mieux satisfaire les besoins de la communauté dans laquelle elles sont insérées. Parfois, encore, ces partenariats résultent dans la création de regroupements qui visent à fortifier le pouvoir d'impact des ESC tant directement dans la prestation de services ou la vente de produits qu'indirectement en ce qui concerne les conditions pour la réalisation de leurs activités. L'importance du travail en collaboration entre les ESC peut consolider la différenciation de ces organisations par rapport aux entreprises classiques, comme le souligne Macmillan (2013), comme un secteur « stratégiquement unifié ». L'intercoopération représente, en effet, l'un des principes fondamentaux du mouvement coopératif. Dans la charte de principes de l'Alliance coopérative internationale, le principe « Coopération entre les coopératives » est décrit de la suivante façon : « Les coopératives servent mieux à leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en travaillant ensemble à travers des structures locales, nationales, régionales et internationales. ».

*c) Concurrence et collaboration avec les organismes publics*

Les rapports entre les ESC et l'État sont très variés. Comme l'affirme Malo (2001a, p. 90), « l'État est en amont quand il est fournisseur de règles ou de fonds, au centre quand il est producteur, ou même en aval comme acheteur ou payeur ». En amont, le rôle de l'État dans ses rapports avec les ESC est habituellement représenté par sa fonction comme fournisseur de règles, déterminant les conditions dans lesquelles les ESC exerceront leurs activités, et comme fournisseur de fonds, en finançant totalement ou en partie ces activités. Ces deux rôles seront discutés plus tard dans l'analyse en amont du terrain d'action des ESC. En aval, en exerçant la fonction d'acheteur ou de payeur, l'État se présente comme un client, achetant les produits et services des ESC comme peuvent le faire tous les individus et toutes les entreprises, ou comme un tiers-payeur, achetant ce qui est offert par les ESC au bénéfice d'un tiers, comme il a été discuté précédemment.

Au centre, la relation entre l'État et les ESC se caractérise par une condition de collaboration et de partenariat, et parfois de concurrence. En premier, comme souligne Malo (2001a, p. 91), « [quant] à l'État comme fournisseurs de fonds, il entre de plus en plus en partenariat avec des réseaux d'organismes locaux et parfois même contribue à les faire naître ». Le partenariat favorise, par exemple, la mobilisation des subventions, des prêts et des cautionnements locaux autour de l'objectif de l'organisation, en plus de contribuer au développement économique et social local, principalement à partir de l'établissement d'alliances avec partenaires institutionnels, comme les agences gouvernementales (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 67). Ces alliances sont favorisées par la nature des ESC, comme le soulignent Richez-Battesti et Oswald (2010, p. 67), « [l]'impartageabilité du patrimoine de l'association et son assujettissement à une approche non lucrative favorisent les alliances avec les acteurs publics ». L'État se trouve ainsi comme un acteur-clé dans l'émergence et dans le soutien à la croissance des ESC. Dans d'autres situations, l'État peut produire en complémentarité (Oster, 1995, p. 62), ou même en concurrence avec les ESC, des produits et services à la population, à l'exemple des domaines de la santé et des services sociaux. Bien que pour certains auteurs la concurrence avec les organismes publics ne se tiendra pas, et serait même perdante pour les NPO (Oster, 1995, p. 62), en dépendant du contexte dans lequel les ESC sont insérées, cette concurrence peut exister, comme dans le cas du système de titres-services belges.

L'État peut ainsi avoir divers rôles simultanés dans une même ESC. Par exemple, un centre de services de maintien à domicile peut recevoir des subventions publiques salariales pour son rôle d'insertion des personnes au marché de travail (l'État comme bailleur de fonds), et en même temps recevoir des payements du gouvernement pour la prestation de services aux personnes en perte d'autonomie (l'État comme client).

*d) La menace d'entrants potentiels*

L'analyse de la menace d'entrants potentiels traite des conditions qui déterminent l'entrée de nouveaux compétiteurs dans le marché. Le principal concept associé à cette analyse est celui des barrières à l'entrée (Porter, 1980). Si les barrières sont élevées, la possibilité de changement dans le marché est faible, alors que si les barrières sont faibles, le marché est plus instable et les changements sont plus constants (Porter, 1980). Une barrière à l'entrée peut être définie comme « *any phenomenon that prevents new organizations from entering the market and serving the market in an economically viable way* » (Oster, 1995, p. 32).

En ce qui concerne les ESC, les barrières à l'entrée influencent la capacité de l'organisation de se développer d'une façon économiquement viable dans un marché. Par exemple, si les ESC d'un secteur particulier établissent des contrats de long terme avec le gouvernement pour fournir des services, ce contrat constitue une barrière à l'entrée, puisqu'il affecte la viabilité économique des nouveaux entrants, mais non celle des organisations qui sont déjà dans le secteur (Oster, 1995, p. 32).

En explorant cette question au sein des OBNL, Oster (1995, p. 33-35) a identifié cinq barrières à l'entrée, qui peuvent constituer aussi des barrières possibles à l'entrée dans les secteurs où se trouvent les ESC :

i. La réputation. Il y a deux facteurs qui influencent la réputation d'une organisation : l'ancienneté dans le marché et l'absence de rumeurs de mauvaise conduite de la part de l'organisation. Les nouveaux entrants et les organisations qui ont eu des problèmes de scandales[73], par exemple, ont leur réputation endommagée et, par conséquent, ne sont pas privilégiés dans l'industrie.

[73] Oster (1995, p. 36) mentionne l'exemple de *United Way* en 1992, quand certaines allégations ont été publiées sur des abus de pouvoir et sur le salaire élevé de son principal dirigeant à l'époque, William Aramony.

ii. L'accès à des chaînes de distribution, comme celui que Centraide (*United Way*) a développé au sein des corporations. Une telle condition rentrerait difficile l'entrée dans le marché d'une organisation poursuivant, par exemple, exactement le même *modus operandi* que Centraide adopte.

iii. L'économie d'échelle. Celle-ci est obtenue quand, en accroissant la quantité de sa production, le coût unitaire de production baisse. La plus élevée est l'économie d'échelle, le plus élevé est l'investissement requis pour entrer dans un marché, ce qui décourage de nouveaux entrants (Oster, 1995, p. 33). Un musée de grande taille, par exemple, a plus de conditions d'avoir des spécialistes dans chaque fonction, d'attirer des volontaires et des œuvres gratuites que des petites organisations culturelles, explique l'auteur.

iv. La réglementation gouvernementale, c'est-à-dire quand le gouvernement détermine les conditions à l'entrée, principalement à travers d'agréments obligatoires et de licences d'exploitation. Dans certains États nord-américains et au Québec, par exemple, les garderies doivent généralement obtenir une certification gouvernementale avant d'initier leurs opérations. La question de la réglementation gouvernementale ne concerne pas seulement les nouveaux entrants, mais elle a une influence constante sur les activités des organisations déjà en opération.

v. Les atouts ou actifs spécifiques (*specific assets*) d'un marché en particulier. Un atout est spécifique, explique Oster (1995, p. 35), « *if it cannot be used to increase value or reduce costs when applied to another market. Large specific assets increase entry barriers* ». Ainsi, si une industrie exige un actif spécifique qui est très cher ou difficile à obtenir, les nouveaux entrants seront découragés à entrer le marché. Centraide, par exemple, a développé au long des années un réseau de contacts tellement unique avec les corporations pour obtenir des fonds, que cela est devenu un atout très difficile à copier par d'autres organisations, explique l'auteur. D'autres exemples sont : l'infrastructure, le savoir-faire, les relations développées par les membres d'un conseil d'administration, etc.

En analysant les conditions d'entrée de coopératives et associations dans le marché, Malo (2001a) identifie deux situations possibles. En premier, quand le marché se caractérise par des problématiques comme la demande non solvable de biens ou services de première nécessité et la demande des démunis, où la réciprocité, la redistribution et le capital social et solidaire sont importants, « les associations incluant les fondations et les coopératives d'usagers ou de solidarité ont plus de potentiels d'entrée que les sociétés de capitaux » (Malo, 2001a, p. 90). D'autre part, dans les secteurs capitalistes et concurrentiels, « où le capital financier est important, associations et coopératives ont toujours eu une entrée limitée à cause de leur rapport particulier au capital : contrairement aux sociétés de capitaux, les sociétés de personnes ne poursuivent pas comme finalité le rendement sur le capital » (Malo, 2001a, p. 90). L'auteure souligne ainsi qu'une des stratégies d'entrée dans ce type de marché est la filialisation par l'établissement d'alliances avec des partenaires capitalistes (Malo, 2001a, p. 90).

Gardin (2006b) a identifié que, selon les dirigeants de 146 entreprises d'insertion européennes, les ventes de produits et services à d'autres organisations du tiers secteur et au secteur public étaient fortement motivées par le caractère social de la mission de l'organisation. D'un autre côté, les ventes à des particuliers et à des entreprises privées étaient, dans la majorité des cas, indépendantes de la mission de l'ESC. Il est important de souligner que l'étude de Gardin s'est limitée à la réalité des entreprises d'insertion, qui produisent généralement des biens et de services qui sont vendus dans le marché en directe concurrence à d'autres entreprises capitalistes.

*e) La menace de produits de substitution*

Les produits de substitution sont des produits ou services qui ont le potentiel de satisfaire aux besoins, aspirations ou désirs des destinataires et des clients au lieu de ce qui est offert par l'organisation en question. Ces produits et services de substitution affectent donc négativement la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs et de jouer son rôle dans le marché.

Pour identifier les produits ou services substituts, Oster (1995, p. 37, notre traduction) souligne qu'il faut analyser le marché et, plus amplement, l'environnement, afin d'identifier d'autres produits ou services qui ont « plus au moins la même fonction pour plus au moins les mêmes individus » concernés par l'organisation. L'auteur mentionne l'exemple du théâtre ou de l'opéra, qui constituent des substituts, par exemple, pour la symphonie et la danse. Dans le cas de Centraide, qui réalise la collecte de dons par des bénévoles en entreprise, l'auteur mentionne les sollicitations à la maison, par courriel et par courrier comme des substituts potentiels.

L'analyse des processus de substitution peut aussi être faite dans un niveau macro, explique Malo (2001a). Certains partenariats État-marché, marché-société civile et État-société civile peuvent parfois donner origine à des initiatives qui occupent l'espace où, le cas échéant, d'incitatives d'économie sociale pourraient émerger (Malo, 2001a, p. 93).

### 2.4.3 Analyse du marché en amont : l'offre

Du côté de l'offre du terrain d'action des ESC, il est possible d'identifier trois composantes principales : (a) la réglementation et le financement publics, (b) les fournisseurs de matières premières, de règles de fonds et de savoir, et (c) les travailleurs et les bénévoles.

*a) La réglementation et le financement publics (l'État comme fournisseur de règles et de fonds)*

La force et l'influence de l'État sont des questions essentielles en ce qui concerne les particularités du terrain d'action des ESC. Le gouvernement peut, par exemple, déterminer les conditions et la forme que les produits ou services des ESC seront fournis. En effet, comme le souligne Mertens (2010c, p. 112), les pouvoirs publics « régulent depuis longtemps de nombreux domaines d'activités qui concernent au premier plan » les ESC. Afin d'analyser cette influence, et d'explorer l'environnement politique qui entoure les organisations, Nutt et Backoff (1993a, p. 210) ont utilisé la notion de « caractère public ». Les auteurs expliquent que le « caractère public » correspond au degré d'influence des autorités publiques dans la façon

par laquelle les organisations agissent. Selon Nutt et Backoff, certaines organisations ont un caractère public très fort, principalement celles qui ont été créées par le gouvernement (p. ex. les CLSC[74]) ou qui ne sont pas totalement autonomes de l'État (p. ex. au Québec les universités, les collèges et les hôpitaux), même lorsqu'elles ont un caractère public relativement fort, comme celles du domaine de la santé et des services sociaux, qui jouissent d'un certain degré d'autonomie, mais sont encore dépendantes du secteur public, principalement en ce qui concerne leur financement. Autres exemples au Québec sont les organismes d'appui au développement économique comme « les centres locaux de développement (CLD), les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) mandataires d'un CLD [et] les centres jeunesse emploi (CJE) » (Malo, 2001a, p. 88, note de bas de page). Nous nous baserons sur cette notion de « caractère public » pour explorer la force et l'influence des pouvoirs publics sur les ESC.

Dépendant de la nature de leur activité économique et du contexte politique dans lequel elles s'insèrent, le degré de caractère public des ESC peut être plus ou moins fort. Plusieurs ESC sont influencées par des aspects spécifiques et parfois ponctuels du secteur public, comme les politiques publiques qui régulent un secteur, un mandat confié par l'État ou certains secteurs favorisés par le gouvernement dans les dépenses publiques (p. ex. dans l'approvisionnement dans les ministères). Ces organisations s'insèrent parfois dans un contexte où une grande partie de leurs revenus proviennent de fonds publics, ainsi qu'un ensemble de normes qui réglementent leurs activités et, par conséquent, la configuration de leurs marchés. Le caractère public est fortement lié à la dépendance de ressources non marchandes provenant de la redistribution, et devient moins fort à la mesure où de revenus auto-générés sont obtenus (Nutt et Backoff, 1993a, p. 213). En ce qui concerne le financement public, Mertens (2010c, p. 112)

[74] Un Centre local de services communautaires (CLSC) est un organisme public disponible à la population du Québec, qui offre ou qui réfère des services de première ligne, normalement en matière de santé (clinique, cours prénataux, soins aux nouveau-nés, la vaccination des jeunes enfants, infirmière scolaire, etc.), ainsi que le maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées. Ils ont succédé aux organismes communautaires créés, à l'origine, par l'initiative de citoyens.

identifie trois grandes formes : le financement de l'emploi, le financement de la demande et le financement de l'offre.

Premièrement, le financement de l'emploi est destiné à couvrir, partiel ou complètement, le coût salarial de travailleurs, à partir d'interventions publiques qui soutiennent principalement la production de services collectifs concernés par une politique d'emploi (Mertens, 2010c, p. 113). Au Québec, ce financement est actuellement principalement octroyé par l'agence publique Emploi-Québec.

En deuxième lieu, le financement de la demande est octroyé directement aux usagers afin qu'ils aient les moyens pour financer leur consommation (Mertens, 2010c, p. 113). Les usagers choisissent ainsi « les prestataires et le financement public d'une organisation dépend donc, *in fine*, du choix de l'usager », souligne Mertens (2010c, p. 113). L'auteure explique ainsi que, par conséquent du libre choix des usagers, les prestataires sont normalement mis en concurrence. L'implantation au Québec du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) dans les années 1990 constitue un exemple dans le domaine de l'aide domestique québécoise. Ce programme a eu pour objectif de développer un réseau solide de ces organisations et d'encourager les personnes à se procurer ses services, et a représenté une opportunité majeure pour l'établissement d'ESC dans ce secteur. En plus, la compétition est contrôlée car le ministère de la Santé et des Services sociaux n'accrédite qu'une seule entreprise d'aide domestique par territoire. Il s'agit, dans ces cas, normalement des « marchés protégés », dans lesquels il existe des règles strictes déterminant les activités des organisations. L'État prend ainsi un rôle déterminant dans l'offre de services disponibles aux usagers, comme il sera détaillé dans le prochain paragraphe.

Le financement de l'offre consiste dans un financement direct aux ESC « en reconnaissance de leur contribution à l'intérêt général » (Mertens, 2010c, p. 112). « Elles sont alors en général agrées par les pouvoirs publics et bénéficient de subventions globales qu'elles allouent à la couverture de leurs différents coûts de façon relativement discrétionnaire » (Mertens, 2010c, p. 112). Le financement de l'offre peut être octroyé de deux façons : « à la mission », quand

l'organisation reçoit une subvention est octroyée en fonction de la finalité de l'organisation (p. ex. la reconnaissance des organismes communautaires autonomes au Québec) et « à l'activité », quand le financement est octroyé par chaque activité, transaction ou prestation réalisée (p. ex. les centres de petite enfance québécois). Nutt et Backoff (1993a, p. 214) soulignent que les organisations qui dépendent exclusivement du financement public se trouvent à l'extrême le plus intense du continuum de caractère public. Dans ces cas, des organes publics de surveillance (*oversight bodies*) définissent le « marché » pour ces organisations, ayant le rôle d'autoriser les services qui sont fournis gratuitement et/ou d'approuver les tarifs à être chargés pour couvrir une partie des coûts (Nutt et Backoff, 1993a, p. 214). Les mandats, contrats et subventions publics déterminent des conditions et obligations qui peuvent limiter l'autonomie et la flexibilité des organisations, comme le soulignent Nutt et Backoff (1993a, p. 214) : « *organizations that must work through an oversight body to alter their resource bases have concerns that differ from organizations that sell to a market* ». Un fort degré de caractère public entraîne une grande quantité de contraintes qui s'appliquent à l'organisation, comme le soulignent Nutt et Backoff (1993a, p. 216) : « *[t]his creates significant constraints on action that must be considered in strategic management* ». L'une de ces contraintes est la surveillance externe (*scrutiny*), qui, à travers des exigences de transparence et d'imputabilité (*accountability*), ne permet pas aux organisations de conserver leurs plans stratégiques seulement à l'interne (Nutt et Backoff, 1993a, p. 220). Une des caractéristiques d'un fort caractère public est ainsi le degré de coercition (*coerciveness*) imposée sur les activités des organisations (Nutt et Backoff, 1993a, p. 220).

Plusieurs activités réalisées par les ESC se caractérisent ainsi par la présence de produits et services insérés dans une logique de « quasi-marché », comme le cas des titres-services Belges. Dans ce contexte, l'intervention publique consiste principalement dans la détermination de procédures de fonctionnement d'un système de prestation de services, favorisant en même temps le choix par l'utilisateur, et ainsi l'existence de la concurrence. Un exemple est le système de titres-services belges mentionné précédemment, qui comprend, entre les entreprises agréées, des ESC, des entreprises publiques et capitalistes (Defourny *et al.*, 2008).

En plus, comme le souligne Malo (2001a, p. 91), « [quant] à l'État comme fournisseur de fonds, il entre de plus en plus en partenariat avec des réseaux d'organismes locaux et parfois même contribue à les faire naître ». La régulation publique s'exprime en effet dans les modalités de financement public, et « aussi dans les exigences exprimées par la puissance publique à l'égard des organisations qu'elles soutiennent », comme les cadres légaux, le contenu des contrats et les pratiques d'évaluation (Mertens, 2010c, p. 112). Dans une étude sur 146 entreprises d'insertion européennes, Gardin (2006b) a identifié que la majorité des subventions attribuées à ces organisations (54%) étaient basées sur de critères établis unilatéralement par les agences publiques (régulation de surveillance – *supervisory regulation*), alors que l'autre partie étaient le résultat de négociations entre le gouvernement et les entreprises d'insertion (accords négociés – *negociated agreements*). Les ressources publiques, qu'elles soient marchandes ou non-marchandes, sont la principale source de revenus (plus de 50%) dans sept des onze pays étudiés par Gardin (2006b, p. 121).

*b) Les fournisseurs*

Les fournisseurs des ESC sont les fournisseurs habituels de matières premières (y compris les ressources naturelles, technologiques, immobilières, etc.) ainsi que les fournisseurs de règles, de savoir et de fonds (Malo, 2001a, p. 90).

En ce qui concerne les fournisseurs de matières premières, ils peuvent exercer leur pouvoir de négociation en augmentant leurs prix ou en réduisant la quantité de produits et de services fournis (Oster, 1995, p. 41), étant ainsi soumis aux mêmes logiques du marché. La logique de substitution joue aussi un rôle important dans cette analyse, mais au bénéfice de l'organisation, qui peut trouver d'autres alternatives à certains fournisseurs. Les ESC peuvent aussi se réunir en regroupements avec l'objectif de concentrer la demande et augmenter leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs, comme les centres de petite enfance (CPE) québécois, qui se sont réunis en 2005 dans une coopérative de consommation, la William.coop. En outre, les ESC peuvent profiter du réseau de l'économie sociale pour établir des partenariats plus avantageux avec des fournisseurs qui sont elles-mêmes des ESC, à l'exemple de certains CPE

au Québec, qui obtiennent la nourriture fournie aux enfants avec Solutions Saveurs, une ESC du secteur de la production et de la livraison de repas.

Comme fournisseurs de règles, en plus de l'État comme institution de coordination du secteur, on trouve aussi les regroupements d'ESC, qui fournissent des règles à leurs membres (Malo, 2001a, p. 91). Malo (2001a, p. 91) souligne, par exemple, que les coopératives sont normalement un des types d'organisations les plus normées par les fédérations auxquelles elles appartiennent. Les fournisseurs de savoir sont par exemple les chercheurs, « spécialistes de la coopération et de l'économie sociale [qui] sont particulièrement nombreux au Québec » (Malo, 2001a, p. 91).

Les bailleurs de fonds sont, pour certaines ESC, l'un des plus importants fournisseurs, étant donné qu'ils rendent disponibles les ressources financières nécessaires pour la création, le fonctionnement et/ou la croissance de l'organisation. Certaines ESC trouvent une grande partie de leurs revenus dans les sources de financement provenant des bailleurs de fonds publics ou philanthropiques (Stone et Bryson, 2000), alors que d'autres s'appuient surtout sur des revenus autogénérés provenant d'activités marchandes (Andion et Malo, 1998 ; Jäger et Beyes, 2010). Certaines ESC peuvent ainsi être caractérisées par une forte concurrence en amont avec d'autres ESC par rapport à l'obtention de financement auprès de bailleurs de fonds publics ou philanthropiques. Comme explique Grimes (2010), en raison du succès continu d'une pluralité de formes organisationnelles et statuts juridiques dans l'économie sociale, il existe de l'incertitude sur les types d'organisations qui sont les plus méritants de financement. Les ESC doivent ainsi construire une relation de confiance avec leurs bailleurs de fonds, pour les attirer et aussi pour les maintenir (Gutiérrez-Nieto et Serrano-Cinca, 2010). Une autre source de financement est apparue au cours des récentes décennies, celle des prêts et investissements en capital de risque venant du secteur de la finance solidaire (banques et caisses coopératives, fonds de développement, etc.), comme on le voit au Québec et en France notamment.

Les principaux bailleurs de fonds des ESC seraient, selon le régime d'État providence, le gouvernement ou les fondations, qui, comme il a été décrit précédemment, peuvent

subventionner en totalité ou en partie l'activité de ces organisations. En ce qui concerne le financement privé, la primauté de la finalité sociale sur l'activité économique peut agir comme un facteur contraignant qui réduit l'attractivité des ESC à des financements externes (Bouchard, 2001), principalement si la performance économique de l'organisation est faible et que le risque de non remboursement est perçu comme étant élevé. Comme solution, « [d]es mécanismes collectifs peuvent être mis en place pour débloquer ces situations », comme des fonds sociaux de développement, des partenariats public-privé-sociaux, des holdings sectoriels (Bouchard, 2001). Dans ce sens, plusieurs formes différentes de financement peuvent être accessibles aux ESC. Au Québec, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un fonds de capital de risque à but non lucratif, exclusif à l'économie sociale, qui vise à soutenir le développement des ESC en rendant accessible du capital de risque à toutes les étapes de vie de l'organisation, soit en phase de démarrage, de consolidation, d'expansion ou de redressement. Un autre exemple est FondAction, un fond d'épargne-retraite d'origine syndicale (la CSN, Centrale des syndicats nationaux), lequel investit au moins 60% de son actif net moyen dans les entreprises ayant un processus de gestion participative et, par conséquent, aussi dans les ESC, sous la forme de prise de participation au capital-actions ou au capital social, de prêt ou de garantie de prêt.

Les donateurs peuvent aussi constituer un fournisseur de fonds important. Le donateur est une partie prenante (individu ou organisation) qui est motivée à faire un don en ressources monétaires à une organisation. Pour les donateurs, souligne Oster (1995, p. 37), l'organisation fournit la « tranquillité d'esprit » (*peace of mind*) qui caractérise l'action de donner à une bonne cause, le prestige d'être reconnu comme donateur, ou n'importe quel autre attribut ou avantage que le donateur perçoit en contribuant à l'organisation et à sa cause. Plus une organisation dépend des dons, plus les donateurs prennent d'importance dans la gestion stratégique de l'organisation. À titre d'exemple, Kaplan (2001, p. 360) explique l'importance d'analyser l'importance au même titre des bénéficiaires et des donateurs au sein des OBNL, compte tenu de l'importance et du poids financier que certains donateurs peuvent avoir dans ces organisations :

> *[N]onprofits need to expand the definition of who their customer is. In a private sector transaction, customers both pay for the service and receive the service. The two roles are so complementary that most people don't even think about them separately. But in a nonprofit organization, donors provide the financial resources—they pay for the service, whereas another group, the constituents, receives the service. Who is the customer, the one paying or the one receiving? Rather than making such a decision, organizations have placed the donor perspective and the recipient perspective in parallel.*

*c) Les travailleurs et les bénévoles*

En ce qui concerne les personnes qui travaillent au sein des ESC, ces organisations présentent tant des avantages que des désavantages en comparaison aux entreprises classiques. Comme les ESC ne sont pas guidées par des objectifs capitalistes, le potentiel de développement, de participation et d'engagement des ressources humaines est inhérent à la nature de la finalité de l'organisation. Bien que parfois les ESC ne soient pas toujours capables d'offrir les mêmes salaires et conditions d'emploi que les entreprises capitalistes, elles peuvent compter sur la motivation personnelle des individus envers la mission qu'elle poursuit, et qui dépasse les motivations matérielles, financières ou de carrière (Laville, 2003). Une grande partie des individus qui travaillent dans les ESC partagent un sentiment d'appartenance et une motivation personnelle basée sur des sentiments et des valeurs différentes de ceux trouvés dans les entreprises capitalistes (Öz et Toker, 2008). Ces motivations résultent dans l'acceptation de rémunérations parfois plus modestes et aussi dans l'offre de travail bénévole faite à l'organisation (Gardin, 2006b ; Laville et Nyssens, 2004 ; Nyssens, 2006). Comme souligne Kaplan (2001, p. 358) :

> *Many people who become employees of these organizations voluntarily accept below-market compensation because they believe in the mission of the agency. Their personal values motivate them to do good and to contribute to society through the agency's programs. This is wonderful and a great source of strength for the nonprofit sector.*

En analysant les stratégies d'innovation technologique dans un ensemble de coopératives espagnoles, Moreno et García-Pardo (2009, p. 90) ont identifié que l'un des facteurs déterminants de leur succès est le rôle des ressources humaines au sein de ces organisations. Comme la majorité des travailleurs sont membres de l'organisation, les relations de long terme

et la formation des membres sont favorisées, ce qui constitue, selon les auteurs, la base du système d'innovation, à savoir le facteur humain, son développement, comportement et capital humain.

Bien que la motivation personnelle soit un facteur particulier et très avantageux pour les ESC, il n'est pas suffisant, principalement si les parties prenantes internes (bénévoles ou employés) manquent de la compétence nécessaire pour renforcer le positionnement stratégique de l'organisation. Comme le soulignent Pope, Isely et Asamoa-Tutu (2009, p. 186), « *although the organizational employees are often passionate about their [organisation]'s cause, they often lack business experience or long-term objectives* ». En plus de l'amateurisme des bénévoles (Salamon, 1987, p. 42), d'autres points négatifs peuvent être aussi identifiés, concernant principalement les fortes convictions des individus qui s'engagent dans l'organisation, les difficultés dans les définitions de rôles et responsabilités, et des facteurs qui peuvent démotiver les individus engagés, comme le soulignent Kaplan (2001) et Bradach, Tierney et Stone (2008) :

> *[…] motivated individuals come to the agency already equipped with a clear, albeit personal, idea about how to accomplish the organization's goals. And they often encounter a nurturing environment in which all opinions are valued and listened to. This is an engine for diffusing organizational energy.* (Kaplan, 2001, p. 358-359)

> *Such confusion leads to the repeated reinvention of virtually every process, especially in organizations filled with volunteers whose institutional memory can be very short. The costs show up both in a weakened ability to achieve results for beneficiaries and in burnout among volunteers and staff members.* (Bradach, Tierney et Stone, 2008, p. 96)

> *But while nonprofits tend to be strongly led, they also tend to be undermanaged. As a result, they are often marked by persistent confusion about roles and responsibilities and by opaque decision making. These issues play out at every level of the organization: between the board and the executive director, between the executive director and the staff, and, in larger networks, between the center and the affiliates.* (Bradach, Tierney et Stone, 2008, p. 96)

Les activités spécialisées de ces organisations, tant du côté social que du côté économique, exigent fréquemment de la main-d'œuvre professionnelle (Oster, 1995, p. 42). En effet, l'un des principaux enjeux qui caractérisent les ESC est la question de la professionnalisation du secteur. Rijpens (2010, p. 222) affirme que la professionnalisation est une « condition nécessaire pour permettre à l'ESC de préserver son caractère spécifique tout en rivalisant avec ses concurrents de marché », si bien que les salaires plus bas que dans le marché peuvent consister une difficulté (Bradach, Tierney et Stone, 2008, p. 96). Rijpens souligne qu'une gestion professionnelle dans une situation de concurrence « est en effet essentielle, non seulement en termes de fonctionnement interne, mais également dans les relations avec les parties prenantes externes, qu'il agisse de la relation avec le client ou de la communication vis-à-vis des financeurs » (Rijpens, 2010, p. 222). Une telle main-d'œuvre a un haut niveau d'employabilité, alors elle est plus difficile à obtenir.

En autre, ces professionnels peuvent se réunir en syndicats, dont le pouvoir de négociation est plus fort, constituant ainsi une forte source de pressions institutionnelles. Malo (2001a, p. 90) souligne l'influence des syndicats de producteurs dans les coopératives et des syndicats de travailleurs dans ces organisations. Côté (1992-1993, p. 23) souligne l'existence de pressions « associatives » sur les organisations d'économie sociale, « compte tenu du fait que les membres de l'association coopérative sont aussi membres d'une deuxième association qui vient de se juxtaposer à la première [p. ex. syndicats] ». Par conséquent, les intérêts des salariés peuvent devenir « au moins aussi légitimes que ceux des sociétaires » (Vienney, 1980a, p. 271).

Au-delà des travailleurs salariés, les ESC sont des organisations qui ont un haut potentiel d'attraction et d'utilisation de ressources bénévoles. Il est essentiel pour leur gestion stratégique de comprendre quelles sont les motivations qui poussent les bénévoles à s'engager dans l'organisation (Brown et Guo, 2010 ; Oster, 1995, p. 42), et quels sont les rôles des bénévoles à l'intérieur de l'organisation. Principalement grâce à la finalité sociale et à aux limitations imposées sur la distribution des surplus, les ESC peuvent développer la réputation et la confiance nécessaires pour attirer l'attention et l'intérêt des bénévoles. Les bénévoles peuvent être regroupés dans deux groupes principaux, selon la fonction qu'ils exercent dans l'organisation : opérationnel et stratégique. Au niveau opérationnel, les bénévoles peuvent

réaliser des tâches tant administratives que productrices. L'Armée du Salut, par exemple, utilise des bénévoles pour effectuer du travail général de bureau, ranger de la marchandise sur des tablettes, trier des vêtements et fixer des prix dans un magasin d'occasions, aider des personnes âgées, participer à des activités sportives, etc. Au niveau stratégique, et en dépendant de la structure et de la taille de l'organisation, les bénévoles peuvent occuper des postes de gestion ou jouer un rôle essentiel au sein d'un conseil d'administration (CA). Les membres bénévoles d'un CA s'engagent normalement sur une base volontaire, sans être payés pour exercer leurs fonctions (Balduck, Van Rossem et Buelens, 2010, p. 213). Ils peuvent amener des connaissances, des compétences, du savoir-faire, des relations et des ressources, financières ou non, à l'organisation (Brown, 2007), constituant ainsi une ressource essentielle pour les ESC (Balduck, Van Rossem et Buelens, 2010). Gardin (2006b, p. 119), par exemple, a identifié dans une étude sur 146 entreprises d'insertion européennes que 5% des ressources de ces organisations provenaient du travail bénévole (1.9% dans les activités, 1.6% dans la gestion et 1.5% dans les conseils d'administration).

Le cadre d'analyse fournit par cette l'exploration du terrain d'action des ESC permet ainsi de détailler trois concepts centraux qui se réfèrent à la théorie du positionnement : les public cibles primaires et secondaires, en plus des organisations d'intérêt. Les publics cibles primaires sont les destinataires ciblés par la finalité sociale de l'organisation. Les publics cibles secondaire correspondent à la clientèle des produits/services vendus (et qui ne constituent pas des destinataires[75]), les tiers payeurs, les organismes subventionnaires et bailleurs de fonds, ainsi que les donateurs. Finalement, les organisations d'intérêt sont les concurrents, les autres ESC, les organismes communautaires (OBNL non marchandes) du milieu et les institutions publiques qui offrent aussi de services similaires et/ou complémentaires aux mêmes destinataires ; les associations ou les regroupements qui jouent un rôle de régulation (fédérations sectorielles, par exemple).

[75] Parfois les destinataires (les publics cibles primaires) fournissent aussi de ressources, quand, par exemple, ils payent une partie du prix du produit ou service reçu. Cela dépend du mode de production développé par l'ESC, et dans ces cas les publics cibles secondaires sont ceux qui fournissent de ressources monétaires, mais qui ne sont pas directement des destinataires de la finalité sociale de l'ESC.

Conclusion du chapitre 2 sur le positionnement stratégique des ESC

Ce chapitre a décrit le champ d'études de la stratégie, en se concentrant sur la perspective de la stratégie comme position. Cette dernière a donné lieu au courant du positionnement stratégique, dont les approches, particularités et définitions ont été présentées, afin de construire un cadre théorique de base pour l'exploration de cette thématique au sein des ESC. Ce cadre théorique, basé sur le courant du management stratégique, présente trois caractéristiques essentielles : le positionnement centré sur l'organisation, l'analyse étendue et multidimensionnelle du positionnement et les composantes du positionnement stratégique.

En premier lieu, à la différence de l'approche du marketing dans lequel le concept de positionnement est centré sur les produits et services, le positionnement sous l'angle du management stratégique est plutôt centré sur une analyse organisationnelle. Celle-ci adopte une perspective à long terme visant à développer un avantage concurrentiel pour l'organisation dans son marché (Chew et Osborne, 2009a, p. 31). Comme l'expliquent Séguin, Hafsi et Demers (2008), l'objectif de la stratégie consiste à positionner une organisation dans son environnement, qu'il soit l'environnement concurrentiel et/ou institutionnel. Ces auteurs soulignent que « la gestion de la relation de l'organisation avec l'environnement est donc essentielle pour la survie, le développement et la performance de celle-ci » (Séguin, Hafsi et Demers, 2008, p. 27). Cette performance, selon Séguin, Hafsi et Demers (2008, p. 25), peut être effectivement analysée sous l'angle de l'acquisition d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres organisations du même domaine d'activité. Toutefois, ces auteurs soulignent que l'avantage concurrentiel peut être défini tant sur le plan de la performance économique et financière que sur le plan de la contribution sociale, ce qui renvoie ainsi à la performance sociale (Séguin, Hafsi et Demers, 2008, p. 25). Cette perspective organisationnelle du positionnement stratégique favorise une analyse plus ample et étendue de la notion de stratégie comme position, et permet de prendre en considération différentes approches théoriques du management stratégique pour comprendre le positionnement. Cette analyse multithéorique constitue une approche plus adéquate pour répondre, dans une perspective exploratoire, à nos questions de recherche, qui s'adressent au positionnement stratégique des ESC.

Ainsi, en deuxième lieu, l'étude sur le positionnement bénéficie d'une analyse multidimensionnelle qui s'appuie sur plus d'une théorie pour expliquer la dynamique du positionnement stratégique de ces organisations. Cette analyse multidimensionnelle se fait principalement en raison de la nature complexe du positionnement stratégique des organisations, étant donné que « *the central discipline in strategic positioning is to craft a clear and comprehensible response to an extraordinary complex set of factors* » (McLaughlin, 2006, p. xvii). L'approche du positionnement concurrentiel classique de Porter (1980, 1985) et la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984) énoncent que le positionnement stratégique se base sur le développement d'un avantage concurrentiel durable qui permet aux organisations de se différencier de leurs concurrents, dans un environnement marchand ou non marchand. Ces deux approches sont complémentaires, car elles prennent en compte, respectivement, les facteurs externes de l'industrie (p. ex. la compétition et la clientèle) et les facteurs internes (p. ex. ressources et compétences) qui déterminent la position stratégique d'une organisation.

On observe ainsi que cette approche classique du positionnement concurrentiel et l'approche des ressources apportent de contributions fondamentales à la compréhension du positionnement stratégique des ESC, comme l'obtention d'un avantage concurrentiel contre leurs concurrents (Sibieude, 2007) et l'importance des ressources et compétences pour la construction de cet avantage concurrentiel (Vézina et Legrand, 2003). Cependant, ces approches possèdent aussi des limites importantes, car les ESC possèdent de caractéristiques particulières qui ne sont pas prises en compte par une analyse typiquement concurrentielle. Ces éléments proviennent par exemple du côté non marchand des activités des ESC, au sein duquel ces organisations peuvent aussi viser à se différencier des autres ESC et organismes communautaires (OBNL non marchandes). Dans ces cas, toutefois, la logique de différenciation prend d'autres connotations. On observe donc que l'approche classique du positionnement n'est pas complètement incohérente à la réalité des ESC, mais en même temps elle n'est pas suffisamment ample pour comprendre toutes les particularités de ces organisations. L'application de ces deux premiers approches du positionnement aux ESC suit ainsi la même logique décrit par Jussila, Tuominen et Saksa (2008, p. 37) sur l'application de la théorie du management stratégique aux coopératives :

> *About the question whether or not the mainstream strategic management theories are applicable to co-operatives at all, our answer is two-fold. In our view, these theories are applicable to consumer co-operatives, but only as long as the purpose of operation and the two-fold mission of these organisations are kept in mind. Thus, the differences between co-operatives and IOFs [investor-owned firms] should be noticed. However, recognition of those differences must not pull the rug from under these theories.*

Une analyse basée sur une dimension concurrentielle peut être donc utile pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC, mais il est important de prendre compte de ses limites, notamment son incapacité de rendre compte de la nature hybride de la stratégie et du fonctionnement de ces organisations. Comme le souligne Rijpens (2010, p. 233) :

> […] à l'inverse des entreprises classiques (au sein desquelles […] le profit et la rentabilité financière sont les indicateurs qui permettent de contrôler la performance), les entreprises sociales doivent composer avec des objectifs hétérogènes, sans qu'un indicateur univoque ne prenne le pas sur les autres pour jouer le rôle de principe fédérateur dans les arbitrages à mener.

En résumé, bien que ces deux approches, concurrentielle classique et des ressources, soient effectivement des éléments cruciaux pour le positionnement stratégique des organisations, celui-ci tient compte d'autres éléments. En effet, il prend également en compte, d'une part, des attentes des différentes parties prenantes (Johnson, Scholes et Whittington, 2005) et, d'autre part, des différents environnements dans lesquels les organisations s'insèrent (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Cette perspective est mise en évidence par une troisième approche appliquée à l'étude du positionnement stratégique, qui est celle de la théorie des parties prenantes en combinaison avec celle de la dépendance de ressources (Chew, 2009). Cette approche a été originellement développée au sein des organisations se positionnant dans la sphère non marchande et permet de comprendre le défi d'adopter une position stratégique qui permet aux organisations de répondre aux attentes de plusieurs parties prenantes.

La combinaison des apports de ces trois approches théoriques met finalement en évidence les diverses composantes des stratégies de positionnement adoptées par les organisations. Les stratégies de positionnement représentent le contenu du positionnement stratégique, ce qui est compatible avec l'affirmation de Nutt et Backoff lorsqu'ils affirment que la contribution

principale du management stratégique pour une organisation est, en effet, l'élaboration de stratégies (Nutt et Backoff, 1993b, p. 307). Selon les écrits explorés dans ce chapitre, la stratégie de positionnement d'une organisation est composée par trois éléments. En premier lieu, par une stratégie générique de positionnement, donc le cadre théorique provient principalement de l'approche classique du positionnement. Deuxièmement, par les publics cibles clés, qui proviennent surtout du cadre d'analyse de l'approche de parties prenantes/dépendance de ressources. Et finalement, les dimensions de positionnement, dont une partie essentielle est composée par les ressources et compétences des organisations, permet de décrire en quoi consiste le positionnement stratégique d'une organisation.

Deux autres approches fournissent des cadres théoriques qui permettent d'approfondir la réflexion sur le positionnement stratégique des ESC : l'approche de la perspective et l'approche de l'équilibre stratégique. D'abord, l'approche de la perspective énonce que le positionnement concurrentiel, qui a été mis en évidence dans les trois approches précédentes, vise à garantir à une ESC sa viabilité. Cependant, dans ces organisations, le positionnement doit être articulé à une perspective, une visée de transformation sociale, qui définit l'identité de l'organisation. En introduisant ainsi la perspective comme un élément central au positionnement, cette approche permet de placer l'identité, généralement concrétisée par l'énoncé d'une finalité sociale, comme l'élément central du positionnement de ces organisations.

L'approche de l'équilibre stratégique permet d'approfondir encore plus cette réflexion en introduisant, dans la pensée sur positionnement, des éléments qui ne peuvent pas être expliqués par une logique concurrentielle et technique, mais qui sont davantage compris par un cadre théorique plutôt basé sur des aspects institutionnels. Cette approche énonce que le positionnement est un processus d'équilibre entre la différenciation et la conformité, ce qui amène les organisations à une tension entre « être différente » et « être similaire » aux autres organisations dans leur domaine d'activité. Les organisations doivent ainsi cherche une position stratégique qui les permet d'être « aussi différenciée que légitimement possible » (Deephouse, 1999).

Les éléments et composantes énoncés par les cinq approches théoriques du management stratégique permettent ainsi de mieux comprendre les enjeux qui caractérisent le positionnement stratégique des organisations. Cependant, ces éléments sont-ils suffisants pour décrire le positionnement stratégique des ESC, où on trouve une combinaison complexe d'éléments pouvant influencer le positionnement stratégique? Du côté de la demande, il existe des clients, tiers payeurs et destinataires, qui peuvent se caractériser comme de bénéficiaires ou comme des membres-usagers. Au centre, il s'agit de relations de concurrence et de collaboration avec des entreprises capitalistes, d'autres ESC ou des organismes publics. Et du côté de l'offre, les ESC font face à la réglementation et les financements publics, les fournisseurs de matières premières, de règles, de fonds et des savoirs, ainsi que des travailleurs et des bénévoles, qui sont parfois en même temps destinataires. Chacune des cinq approches présentées dans ce chapitre amènent des contributions mais ont aussi des angles morts quant à la compréhension de comment se caractérise le positionnement stratégique des ESC. Le prochain chapitre aborde ce sujet, en clarifiant la problématique de la présente recherche ainsi que le cadre conceptuel proposé pour l'exploration empirique des questions qui émergent de cette analyse.

# PARTIE II

# PROBLÉMATIQUE, CADRE CONCEPTUEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette deuxième partie est composée par deux chapitres. Le troisième chapitre de cette thèse présente la problématique de la recherche, ainsi que les cadres théorique et conceptuel élaborés afin d'orienter la recherche empirique, basés sur les définitions théoriques présentées dans la partie précédente. Et le quatrième chapitre suivant détaille le cadre méthodologique qui encadre la recherche empirique réalisée dans cette thèse.

# CHAPITRE 3

# LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE ET LE CADRE CONCEPTUEL

Cette thèse vise à comprendre les particularités du positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives (ESC). Le sujet de recherche de la thèse se trouve ainsi à l'intersection de ces deux thématiques, soit les « entreprises sociales et collectives » et le « positionnement stratégique », chacune ayant été explorée dans les deux chapitres précédents. Ce chapitre est structurée en deux sections. D'abord, la première section présente une synthèse des apports et des limites des approches de la théorie du positionnement lorsqu'appliquées à la réalité des ESC, ce qui nous amène aux sous-questions de recherche de cette thèse. Dans la deuxième section, le cadre conceptuel qui guide l'exploration empirique de la présente recherche est détaillé.

## 3.1 La problématique et les sous-questions de recherche

Le positionnement stratégique est le processus par lequel une organisation établit sa position parmi les autres organisations dans son domaine d'activité. La question centrale de recherche qui oriente cette thèse questionne comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale. Selon le courant le plus traditionnel de la théorie du positionnement, cette position est définie par la **différenciation**, c'est-à-dire par l'intention d'être différent des concurrents. Tel que vu précédemment dans ce chapitre, trois approches de la théorie du positionnement se basent entièrement sur cet élément. La première approche se concentre sur la structure de l'industrie et les forces concurrentielles visant l'obtention d'un « avantage concurrentiel »[76] basé sur la

[76] Le fait d'obtenir un avantage concurrentiel, et ainsi d'atteindre une position concurrentielle ou une série de positions concurrentielles, indique le succès d'une organisation, car cette position conduit l'organisation à une

différenciation (Hofer et Schendel, 1978 ; Porter, 1980, 1996 ; Treacy et Wiersema, 1995). La deuxième approche prend une orientation interne et met en évidence les ressources et compétences organisationnelles qui soutiennent l'avantage concurrentiel, se basant ainsi sur l'approche des ressources (Barney, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995 ; Conner, 1991 ; Grant, 1991 ; Vézina et Legrand, 2003 ; Wernerfelt, 1995). Et la troisième approche souligne les rapports de pouvoir et de dépendance des organisations par rapport à certaines parties prenantes externes, et combine ainsi la théorie des parties prenantes à celles de la dépendance de ressources pour expliquer le positionnement face à la concurrence pour de ressources externes (Chew, 2009 ; Chew et Osborne, 2009a). Ces trois approches permettent ainsi d'explorer, à partir de trois perspectives d'analyse complémentaires, certains aspects essentiels qui caractérisent l'effort de se différencier des concurrents et donc de construire la position stratégique d'une organisation.

Nous savons aussi que la différenciation n'est pas la seule façon de positionner une organisation dans son domaine d'activité. En plus des concurrents, les organisations interagissent avec plusieurs autres parties prenantes à l'intérieur du « champ organisationnel » dans lequel elles s'insèrent. Par conséquent, au-delà des pressions provenant de la compétition, qui incitent à la différenciation, les organisations sont aussi soumises à des pressions de **conformité**, sous la forme de normes, d'attentes ou d'exigences provenant de plusieurs parties prenantes publiques, privées et de la société civile. Par la conformité, une organisation peut, par exemple, garantir l'accès à des ressources, réduire l'incertitude, préserver sa stabilité et favoriser son prestige, ce qui entraîne un impact positif sur sa légitimité dans son champ organisationnel. Comme plusieurs de ces pressions de conformité s'appliquent à tout l'ensemble des organisations situées dans un même champ organisationnel, elles sont parfois persuadées d'adopter des réponses stratégiques similaires, surtout celles qui sont déjà institutionnalisées, en vue d'obtenir de la légitimité. La position stratégique adoptée par cet

performance financière supérieure et durable en comparaison à celle des concurrents (Porter, 1991). Le succès financier provenant de l'intervention gouvernementale ou de la fermeture de marchés est exclu de cette analyse, ainsi que l'investissement dans des objectifs sociaux (Porter, 1991).

ensemble d'organisations tend ainsi à être similaire d'une organisation à l'autre (Deephouse, 1999).

On observe ainsi que, d'un côté, le courant de la différenciation souligne l'importance de la construction d'une position stratégique distincte de celles adoptées par les concurrents. Et, de l'autre, le courant de la conformité explique pourquoi une organisation peut viser ou être contrainte à adopter une position stratégique similaire à celle des concurrents. Ces courants présentent ainsi deux visions sur le positionnement stratégique qui peuvent aisément être mises en **opposition**. Alors que certaines pressions institutionnelles entraînent des comportements de conformité, des pressions concurrentielles qui amènent les organisations à montrer leurs différences par rapport aux concurrents (Barman, 2002, p. 1193). Bien que l'identification de ces deux pôles favorise une meilleure compréhension du positionnement stratégique adoptée par les organisations, c'est en explorant leur coexistence dans la définition de la position stratégique que la contribution théorique de ces deux courants devient encore plus significative.

Dans ce sens, certaines études ont souligné qu'il existe une tension, à l'intérieur des organisations[77], entre les efforts de se conformer à des exigences externes et de se différencier de leurs concurrents (Abrahamson et Hegeman, 1994 ; Baum et Haveman, 1997 ; Chen et Hambrick, 1995 ; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989, 2011). En **combinant** ces deux courants, le positionnement devient ainsi un exercice d'équilibre stratégique entre « être différent » et « être similaire » par rapport aux concurrents, ou, dans d'autres mots, entre différenciation et conformité. La stratégie est donc analysée, respectivement, tant dans un environnement concurrentiel (Porter, 1980 ; Rumelt, Schendel et Teece, 1994) que dans un environnement institutionnel (Powell, 1991 ; Scott, 1994). Cet argument se trouve au cœur de la « théorie de l'équilibre stratégique », originellement proposée par Deephouse (1999). La principale contribution de cette approche à la théorie du positionnement est la compréhension que les organisations se positionnent par des niveaux intermédiaires de différenciation, ce qui leur permet à la fois de réduire la compétition et de maintenir leur légitimité (Deephouse, 1999).

[77] Ces études se sont toujours concentrées sur les entreprises capitalistes classiques.

Le point d'équilibre du positionnement stratégique dans une organisation est donc celui d'être « aussi différenciée que légitimement possible » (Deephouse, 1999).

Malgré ces diverses contributions à la théorie du positionnement, la recherche sur le positionnement stratégique des ESC demeure encore très marginalisée dans la littérature. Cela s'explique parce que les études sur le positionnement se sont concentrées soit sur le positionnement des organisations/entreprises qui se situent dans une sphère marchande ou sur le positionnement des organisations insérées dans une sphère non marchande.

Dans la sphère marchande, les organisations visent typiquement à obtenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs compétiteurs, offrant des produits et services que les clients valorisent et payent directement. Les points de référence du positionnement stratégique sont ainsi la clientèle, qui constitue le « public cible » de ce que l'organisation offre, et les compétiteurs, qui se concurrencent pour cette clientèle. L'industrie devient ainsi l'environnement dans lequel les organisations se positionnent, et les organisations équilibrent différenciation et conformité pour faire face aux concurrents, et en même temps maintenir leur légitimité par rapport à leurs clients.

Dans la sphère non marchande, par ailleurs, le flux de biens, de services et de la monnaie ne se produit pas bilatéralement entre l'organisation et le client, mais plutôt dans un « triangle d'action » ou « triangle d'échange » (Jäger, 2010, p. 170). Ce triangle est composé de l'organisation, du destinataire (bénéficiaire et/ou usager) et d'une troisième partie qui fournit les ressources, monétaires ou non monétaires, selon un mécanisme de redistribution (p. ex. un tiers payeur) ou de réciprocité (p. ex. un don non monétaire, un bénévole). La notion de public cible est ainsi élargie, étant composée d'un « public cible primaire », soit les destinataires, et des « publics cibles secondaires », qui sont ceux qui fournissent la totalité ou une grande partie des ressources (Chew, 2009, p. 184). La conformité prend ainsi une place cruciale au sein des organisations, car elles doivent favoriser leur légitimité afin d'obtenir des ressources.

Suivant cette même tendance, l'étude du positionnement stratégique dans le « tiers secteur » en général se caractérise par un **morcèlement**, ou plutôt par une « spécialisation », des écrits, soit sur le positionnement des coopératives dans une sphère marchande ou sur le positionnement des organismes à but non lucratif (OBNL) dans une sphère non marchande.

Dans les études sur le positionnement des **coopératives**, c'est le courant de la **différenciation** par rapport aux concurrents qui a été appliqué, et parfois adapté, à la réalité de ces organisations. Ces études se sont basées soit sur l'approche de l'industrie (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009 ; Goldsmith et Gow, 2005 ; Jussila, Tuominen et Saksa, 2008) ou sur celle des ressources (Goldsmith et Gow, 2005 ; Vézina et Legrand, 2003) pour expliquer le positionnement des coopératives[78]. Parce que les coopératives s'insèrent dans un contexte marchand, le « point de référence » (Fiegenbaum, Hart et Schendel, 1996) de leur positionnement stratégique est le même que dans les entreprises capitalistes classiques, c'est-à-dire les concurrents qui se disputent les ressources monétaires provenant de la clientèle-cible, soit leurs « marchés », ce qui explique la mobilisation de l'approche de la différenciation.

La principale contribution de ces études est de montrer que l'avantage concurrentiel de certaines coopératives est de satisfaire non seulement les besoins économiques de leurs membres, mais aussi leurs aspirations sociales. Les sources d'un tel avantage concurrentiel sont les valeurs et les principes coopératifs, qui sont partagés par leurs membres et qui orientent ainsi les choix stratégiques de ces organisations. Dans une analyse encore plus approfondie, on observe que l'un des éléments qui influencent le plus le positionnement de ces organisations est leur identité, c'est-à-dire leur perspective de transformation sociale, qui se matérialise par leur finalité sociale. Cet aspect constitue l'élément de base de « l'approche de la perspective » du positionnement des entreprises collectives d'usagers (Malo, 2001b).

Dans le cas des **OBNL**, comme elles s'insèrent traditionnellement dans une sphère non marchande, c'est le concept de la **conformité** qui a largement inspiré les études sur leur

[78] On souligne aussi les contributions des travaux inspirés de « l'École de Montréal de la gestion des coopératives » (Malo, Vézina et Audebrand, 2012), comme l'approche de la perspective (Malo, 2001b), qui sera détaillée dans les prochains paragraphes.

positionnement stratégique (Boehm, 1996 ; Frumkin et Kim, 2001 ; Sosin, 2012b ; Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011). Ces travaux mettent en évidence que la position stratégique adoptée par ces organisations vise à affirmer leur légitimité, en affichant leur capacité de se conformer à des demandes et à des exigences externes. Bien que la conformité passive constitue en effet un aspect primordial du positionnement stratégique, plusieurs études ont souligné que ces organisations sont capables de gérer certaines de ces pressions, en choisissant délibérément de se conformer, de les ignorer, de les manipuler ou même de créer de nouvelles institutions[79] (Alexander, 1998 ; Aurini, 2006 ; Barman, 2002 ; Hafsi et Thomas, 2005 ; Oliver, 1991).

Cependant, quand les OBNL font face à une forte concurrence pour l'obtention de ressources, elles sont plutôt incitées à se **différencier**, au lieu de se conformer à des exigences et à des attentes externes provenant des détenteurs de ressources. Dans ce contexte, les deux approches classiques de la théorie du positionnement ont été appliquées et adaptées à la réalité de ces organisations, soit l'approche de l'industrie et des forces concurrentielles (Boardman et Vining, 2000 ; Chew, 2009 ; McLaughlin, 2006 ; Saxton, 1996 ; Saxton, Burrows et Wolff-Ingham, 1996) et l'approche des ressources (Coombes *et al.*, 2011 ; Richez-Battesti et Oswald, 2010). Par ailleurs, une troisième approche, qui permet mieux de considérer à la fois les particularités concurrentielles et non marchandes du positionnement des OBNL, a été développée, basée sur la théorie des parties prenantes et sur celle de la dépendance de ressources. Cette approche fournit un cadre d'analyse qui vise à expliquer les facteurs qui influencent le positionnement stratégique des OBNL. Ce cadre explique comment les OBNL se différencient de leurs

[79] Certains exemples de réponses stratégiques proactives sont les stratégies de collaboration avec d'autres OBNL (Bielefeld, Galaskiewicz et Hudson, 1998 ; Nutt et Backoff, 1993a), les stratégies de subvention croisée (*cross-subsidization*) par la diversification de sources de financement (Gronbjerg, 1993 ; Hansmann, 1987 ; Roller, 1996), et d'autres stratégies visant à modifier certaines exigences institutionnelles, surtout celles liées au financement, comme le lobbying (Alexander, 1998 ; Hage, 1998 ; Oliver, 1991). Certaines organisations réussissent à créer l'environnement institutionnel dans lequel elles développent leurs activités uniques et exclusives (Hafsi et Thomas, 2005). Ces auteurs ont souligné ainsi les capacités proactives des organismes sans but lucratif de gérer et même de manipuler leur environnement institutionnel et de dépendance de ressources.

concurrents dans le but d'obtenir des ressources non marchandes, comme les dons et les subventions, afin de réaliser leurs missions sociales[80] (Chew, 2009 ; Chew et Osborne, 2009a).

Même si la théorie de l'équilibre stratégique entre différenciation et conformité n'a pas été directement appliquée dans les études sur le positionnement des coopératives ni des OBNL, on observe que certaines des stratégies de différenciation élaborées par des OBNL leur permettent aussi de maintenir une conformité qui assure leur légitimité face aux donateurs et/ou bailleurs de fonds[81]. Cela s'explique, car ces organisations s'insèrent dans un environnement typiquement non marchand, où la concurrence s'applique directement à leur capacité de répondre aux pressions et aux exigences de légitimité de la part des parties prenantes. L'équilibre entre différenciation et conformité est ainsi obtenu dans le positionnement des OBNL qui réussissent à se différencier des autres OBNL qui sont en concurrencent pour les mêmes ressources (p. ex. des dons), en se maintenant toujours légitimes aux yeux des donateurs et/ou bailleurs de fonds.

Cette « spécialisation » a ainsi permis l'identification de plusieurs aspects cruciaux pour le positionnement des organisations concernées dans chacune des deux sphères. Une telle fragmentation restreint toutefois les conclusions sur l'équilibre entre différenciation et conformité vis-à-vis de l'une ou l'autre de ces deux sphères prises isolément. Ce morcèlement ne favorise donc pas l'exploration de cette thématique dans les entreprises sociales et collectives (ESC). Le cas des ESC est particulier puisque ces organisations combinent une mission sociale et une activité économique au sein d'une structure de propriété associative. L'équilibre entre différenciation et conformité se complexifie en raison de la nature de leurs activités, qui sont à finalité sociale et qui doivent aussi se positionner dans un marché

[80] Les écrits soulignent que ces réponses stratégiques, de la conformité aux actions stratégiques plus proactives, permettent aux OBNL de construire et de soutenir une position stratégique qui est orientée autour de leurs missions sociales (Chew, 2009 ; Frumkin et Kim, 2001 ; Salipante et Golden-Biddle, 1995).

[81] Barman (2002), par exemple, a identifié que l'organisation étudiée, United Way, a développé sa différenciation par la construction d'une « hiérarchie de comparaison » avec d'autres OBNL qui réalisent la même activité. Dans cette hiérarchie, United Way se démarque par le « plus haut retour sur les investissement des donateurs », sous la forme d'un impact plus large sur la communauté, mesuré par le volume de l'assistance offerte à la communauté. En appliquant la théorie de l'équilibre stratégique à ces résultats, on observe ainsi que l'organisation a réussi à se différencier des concurrents, et en même temps a réussi à maintenir sa légitimité, car elle a obtenu la préférence des donateurs en dépit des concurrents, et a assuré ainsi la captation de ressources.

concurrentiel. Dans l'effort de construire leur position stratégique, les ESC font face à divers défis typiques de chacune des sphères marchande et non marchande.

Par exemple, il est important pour les ESC d'offrir un produit distinct de ceux de leurs concurrents, tant en termes de confiance, de responsabilité et d'équité, qu'en termes du produit ou service vendu, que ce soit, par exemple, par un attribut unique, par le prix ou par la concentration dans un créneaux ou public cible particulier (différenciation marchande). En même temps, elles doivent aussi adopter une image d'entreprise compétitive aux yeux de la clientèle, étant reconnues comme des « vrais entreprises » similaires à leurs concurrents, en termes de qualité, productivité et compétitivité (conformité marchande). De plus, elles doivent répondre aux exigences des politiques publiques pour obtenir des subventions (conformité non marchande), tout en fournissant une solution innovatrice qui n'entre pas en conflit (c'est-à-dire, en concurrence) avec les autres ESC et organismes communautaires (OC) présentes sur son territoire (différenciation non marchande).

Toute cette complexité de l'enjeu de conformité et différenciation doit coexister avec le renforcement et la priorisation de leur finalité sociale ainsi qu'avec la présence de la communauté mobilisée autour de ces projets (p. ex. les bénévoles), d'autres ESC et OC du milieu, des institutions publiques qui, parfois, offrent aussi des services similaires, entre autres parties prenantes qui impactent directement sur leurs activités. Comme les ESC articulent plusieurs aspects tant de la sphère marchande que celle non marchande, il est d'abord nécessaire de comprendre quelles sont les particularités de leur terrain d'action stratégique, ou leur « marché », afin de rendre compte du contexte qui entoure leur positionnement. Cette lacune inspire ainsi la première sous-question de recherche de cette thèse : « **En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ?** ».

En deuxième lieu, en raison de ce morcèlement, les approches théoriques actuelles du positionnement tendent à mettre en évidence des aspects typiquement marchands ou non marchands du positionnement. Quels sont toutefois les aspects qui orientent le positionnement

stratégique des ESC, qui articulent plusieurs de ces aspects provenant de ces deux sphères ? Quels sont les facteurs techniques et concurrentiels, ainsi que les facteurs institutionnels, qui influencent et/ou déterminent le positionnement des ESC ? Et pourquoi cette influence ou détermination se produit-elle ? L'approche de l'équilibre stratégique fournit un cadre d'analyse qui postule un possible équilibre entre les aspects techniques et institutionnels, liées respectivement à la différenciation et à la conformité. Le corpus théorique et empirique qui soutient cette approche montre qu'un tel équilibre se produit par l'adoption concomitante, séquentielle ou alternée d'actions stratégiques qui sont soit centrées sur la conformité (« être légitime » et donc « être similaire » aux concurrents) ou soit centrées sur la différenciation (« être différent » des concurrents). Par conséquent, bien que ces études soient capables d'identifier que l'équilibre entre différenciation et conformité existe, elles tendent à **séparer** ces deux catégories de réponses stratégiques. Une telle approche risque de restreindre l'atteinte de l'équilibre stratégique au simple assemblage de réponses stratégiques distinctes (de conformité et de différenciation), et d'ignorer ainsi la capacité intégratrice des réponses stratégiques. Il s'agit d'une lacune importante, car cette capacité intégratrice de la stratégie a déjà été mise en évidence par certaines études provenant de la théorie institutionnelle. Ces études ont montré que les pressions provenant d'un environnement institutionnel, qui traditionnellement sont décrites comme incitant la conformité, peuvent entraîner des réponses stratégiques innovatrices (Kraatz et Zajac, 1996) qui affectent l'allocation de ressources au sein d'une organisation (Berrone *et al.*, 2013). Ces réponses favorisent donc la différenciation par la construction d'un avantage concurrentiel, en même temps que le renforcement de la légitimité organisationnelle par la conformité (Berrone *et al.*, 2013). Ces dernières études se basent par contre sur de larges recherches quantitatives centrées sur le portrait d'un ensemble d'entreprises capitalistes d'un secteur d'activité, ce qui ne leur permet pas de comprendre **comment**, au sein des organisations, et surtout des ESC, cet équilibre stratégique se produit. Il s'agit ainsi d'une thématique encore sous-explorée dans le champ d'études de la théorie du positionnement, mais cruciale pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC. Une deuxième et une troidième sous-questions de recherche découlent de cette lacune : « **Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ?** » et « **Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ?** ».

Troisièmement, l'approche de la perspective souligne l'identité, et donc la finalité sociale, des entreprises sociales et collectives comme un aspect crucial de leur positionnement. Cependant, les auteurs de cette approche ont tendance à la séparer du positionnement concurrentiel et, par conséquent, à comprendre la finalité sociale comme une source d'avantage concurrentiel et/ou de légitimité, sans l'intégrer directement au concept central de positionnement. Les études ont tendance à ne pas considérer, par conséquent, la finalité sociale comme une « finalité en soi » pour le positionnement, c'est-à-dire comme la raison ultime de se positionner. Afin de bien comprendre cette particularité au sein des ESC, cette thèse se base sur une quatrième sous-question de recherche : « **Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives?** ».

Le tableau 3.1 ci-dessous résume les lacunes dans les écrits sur le positionnement stratégique ainsi que les sous-questions de recherche respectives qui orientent cette recherche. L'analyse que nous venons de présenter dans cette section, complétée par la recension des écrits présentée dans les deux chapitres précédents (1 et 2), inspirent le cadre conceptuel de cette thèse, qui est décrit et expliqué dans la section suivante.

**Tableau 3.1 Les lacunes dans les écrits sur le positionnement stratégique**

| **Question de recherche principale** | Comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale ? |
|---|---|
| **Lacunes dans les écrits au sein de la théorie du positionnement** | **Sous-questions de recherche** |
| Les études sur le positionnement stratégique tendent à se concentrer soit sur la sphère marchande (en étudiant les entreprises capitalistes classiques ou les coopératives), soit sur la sphère non marchande (en étudiant les OBNL), ce qui restreint leurs conclusions à l'une ou l'autre de ces deux sphères uniquement. Ce morcèlement entre marchand et non marchand rend difficile la compréhension de comment se caractérise le positionnement stratégique des organisations protypiques de la nouvelle économie sociale, soit les ESC, qui articulent les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. | En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ? |
| Le corpus théorique et empirique actuel de la théorie du positionnement soutient que c'est un équilibre entre différenciation (« être différent ») et conformité (« être similaire » et donc « être légitime ») qui caractérise la position stratégique des organisations. Cet équilibre se produit, selon les écrits, par l'adoption concomitante, séquentielle ou alternée d'actions stratégiques qui sont centrées soit sur la conformité, soit sur la différenciation. Par contre, ces études tendent à séparer ces deux catégories de réponses stratégiques. Une telle approche risque | Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ? |

| | |
|---|---|
| de restreindre l'atteinte de l'équilibre stratégique au simple assemblage de réponses stratégiques distinctes (de conformité et de différenciation), et d'ignorer ainsi la capacité intégratrice des réponses stratégiques. Certains travaux montrent en effet que, parfois, certains choix stratégiques centrés sur la différenciation favorisent, en même temps, la conformité par le renforcement de la légitimité organisationnelle. Ces dernières études se basent cependant sur de larges recherches quantitatives centrées sur le portrait d'un ensemble d'entreprises capitalistes d'un secteur d'activité, ce qui ne les permet pas de comprendre comment, au sein des organisations, et surtout des ESC, cet équilibre stratégique se produit. Il s'agit ainsi d'une thématique encore sous-explorée dans le champ d'études de la théorie du positionnement, mais qui est essentielle à la compréhension du positionnement stratégique des ESC. | Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ? |
| Les études qui prennent en compte la finalité sociale dans le positionnement ont tendance soit à la séparer du positionnement concurrentiel, soit à la comprendre comme une source d'avantage concurrentiel ou de légitimité, sans l'intégrer directement au concept central de positionnement. Elles ne considèrent pas, par conséquent, la finalité sociale comme une « finalité en soi », c'est-à-dire, comme la raison ultime de se positionner. Ce qui manque dans ces recherches est donc la compréhension de si et pourquoi la finalité sociale s'intègre à la construction du positionnement stratégique comme son élément fondamental, et quels sont, les cas échéant, les autres aspects qui expliquent les positions stratégiques adoptées par les ESC. | Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ? |

Source: L'auteur.

## 3.2 Le cadre conceptuel

Les questions de recherche décrites dans le tableau ci-dessus ont été formulées, car la littérature actuelle sur le positionnement stratégique ne fournit pas les éléments théoriques nécessaires pour bien comprendre les particularités de cette thématique dans les entreprises sociales et collectives (ESC). Nous définissons ici les ESC comme les entreprises de la nouvelle économie sociale qui se caractérisent par la pluralité de leur mission (économique et sociale) de leurs ressources (marchandes, non marchandes, non monétaires), et de leur gouvernance (parties prenantes internes et externes)[82]. Ces caractéristiques sont prototypiques de ce qui caractérise l'insertion de ces entreprises au sein d'une économie plurielle, où l'économie sociale et solidaire se voit – se positionne – comme l'un des trois joueurs économiques, aux côtés du

[82] Il est important de souligner que cette thèse se concentre sur un ensemble d'ESC québécoises prototypiques de ces caractéristiques, mais pas, évidemment, sur toutes les ESC. Le chapitre 2 sur la méthodologie de cette recherche présente des détails sur les organisations étudiées.

marché et de l'État. Deux facteurs cruciaux doivent être pris en compte pour faire avancer cette réflexion.

Tout d'abord, le morcèlement entre marchand et non marchand dans la théorie du positionnement constitue une limite importante pour comprendre le positionnement stratégique des ESC. Cette théorie est très bien adaptée pour s'intéresser à l'un ou l'autre des sous-groupes de l'économie sociale, soit l'approche socioéconomique visant l'économie sociale à dominante marchande et centrée sur les règles de fonctionnement des entreprises, soit l'approche économique employée pour explorer les raisons d'être et les particularités du fonctionnement des OBNL dans la sphère non marchande. On observe ainsi une forte tendance à fonder les théories du positionnement soit sur le principe économique du marché, soit sur celui de la redistribution.

Cependant, la principale faiblesse de l'adoption d'une telle approche fragmentée pour l'étude du positionnement stratégique des ESC est la sous-estimation de l'importance de l'hybridation au sein de ces organisations et de leur adoption du principe de la réciprocité. Cela s'explique puisque la société civile, les relations de proximité et la notion de solidarité sont largement ignorées par les approches qui composent actuellement la théorie du positionnement. Les ESC sont des organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale, une perspective qui met en évidence une réarticulation entre l'État, le marché et la société civile (Eme *et al.*, 1996). Pour cette raison, il devient indispensable de mobiliser aussi **l'approche de l'économie solidaire** pour la construction du cadre conceptuel de cette thèse. L'économie solidaire se base sur ce système tripolaire et se fonde sur une vision de l'économie comme étant plurielle, où sont mobilisés les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Cette approche permet ainsi d'ajouter à la théorie du positionnement un ensemble d'éléments cruciaux aux ESC que la littérature sur la stratégie n'a pas encore pris en compte.

En tenant compte de ces particularités, la mobilisation de l'approche de l'économie solidaire fait ressortir un ensemble d'éléments qui ne sont pas pris en compte par les approches courantes de la théorie du positionnement. Ces derniers favorisent plutôt l'exploration des aspects

concurrentiels du positionnement, tant techniques qu'institutionnels. Parmi les aspects techniques pris en compte par cette théorie, on souligne l'accent mis sur la rationalité instrumentale, centrés sur l'efficience et l'efficacité des stratégies concernant la concurrence, les ressources internes et l'obtention de ressources externes. Les derniers développements dans la théorie du positionnement ont mis en évidence l'importance d'être en conformité avec des attentes, des normes et des exigences institutionnelles provenant de l'environnement, mais toujours reliée à l'analyse concurrentielle du marché. Il y a toutefois un ensemble d'éléments institutionnels provenant de l'articulation des principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité, comme ceux reliés aux destinataires et à la finalité sociale. Il est donc nécessaire d'incorporer une approche théorique complémentaire qui soit capable de contribuer à l'analyse, à l'identification et à la compréhension de ces éléments institutionnels qui dépassent l'analyse concurrentielle. La **théorie institutionnelle** devient ainsi incontournable comme approche transversale qui permettra de traduire et d'explorer l'impact des particularités de l'économie solidaire et plurielle pour le positionnement stratégique des ESC.

Afin de rendre compte de toutes ces particularités influençant le positionnement stratégique des ESC, et de répondre aux questions de recherche précédemment détaillées, cette thèse mobilise un cadre conceptuel construit à partir de ces deux approches théoriques : la théorie institutionnelle et l'approche de l'économie solidaire. Ces théories sont ainsi explorés dans l'objectif d'analyser leurs apports par rapport aux approches courantes de la théorie du positionnement. La première sous-section présente la théorie institutionnelle, qui constitue une approche transversale cruciale pour l'étude du positionnement stratégique des ESC. Ensuite, la deuxième sous-section détaille les particularités de l'approche de l'économie solidaire, qui constitue la base théorique centrale pour la construction du cadre conceptuel de cette thèse.

### 3.2.1 L'apport de la théorie institutionnelle

L'apport de la théorie institutionnelle à la théorie du positionnement est tellement crucial qu'il constitue la base de l'un des plus récents développements dans la théorie du positionnement, l'approche de l'équilibre stratégique, (Deephouse, 1999 ; Park, 2007 ; Semadeni, 2006 ; van

Halderen, van Riel et Brown, 2011). Tout d'abord, la théorie institutionnelle précise que le comportement organisationnel est façonné par des aspects sociopolitiques et socioculturels, comme des exigences socioculturelles, des pressions, de croyances, des règles, des normes, des routines et des sanctions qui deviennent les lignes directrices du comportement social, plutôt que seulement par des aspects rationnels, techniques et économiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987). Dans un environnement institutionnel, les préférences et les jugements des individus sont façonnés par des valeurs, des normes et des attitudes cognitives institutionnalisées (DiMaggio et Powell, 1997, p. 130). Les comportements ne sont donc pas uniquement justifiés par des raisons techniques et rationnelles, ils sont plutôt définis par la conformité à des justifications et obligations sociales institutionnelles. La théorie institutionnelle fournit ainsi une analyse qui dépasse les éléments basés sur la rationalité et le choix analytique pour expliquer la structure des organisations, des secteurs et de la société.

Dans un contexte institutionnel, les organisations sont soumises à des pressions et à des contraintes existantes tant à l'extérieur de l'organisation, comme les croyances de la société et les normes de l'État, qu'à l'intérieur, comme la culture organisationnelle (Zucker, 1987). Ces contraintes influencent les actions exercées et les décisions prises dans les organisations, en créant une certaine signification qui est partagée par un ensemble d'individus (Scott, 1992). Cette logique entraîne un processus d'institutionnalisation de ces contraintes (Scott, 1992). « *Institutionalization occurs when organizations enact similar behaviors (e.g., attend trainings, seminars, or workshops), structures (e.g., form board advisory committees), and/or processes (e.g., collect outcome data) because these activities and courses of action have become the accepted way of doing things* » (Millesen et Bies, 2010, p. 11). Ce processus est ainsi la façon par laquelle les institutionnalistes expliquent les comportements et la performance des acteurs, qu'ils soient des individus ou des organisations (Ingram et Silverman, 2002). L'institutionnalisation constitue ainsi un processus cognitif, normatif et règlementaire, et ce sont les routines, les règles, les scénarios et les schémas qui constituent la matière première des institutions (DiMaggio et Powell, 1997, p. 130)[83]. Une institution peut ainsi être

[83] Nous abordons ici les prémisses du « nouvel institutionnalisme », ou néo-institutionnalisme, qui partage avec le vieil institutionnalisme le rejet au modèle de l'acteur rationnel et au comportement formalisée, mais qui dépasse son analyse politique des conflits entre groupes et du rôle des structures

décrite comme un ordre ou une configuration sociale, composée par des règles, normes et structures de contrôle, qui possède un grand pouvoir d'influence sur les organisations (Jepperson, 1991).

Une analyse qui prend en compte uniquement les aspects rationnels, techniques et économiques risque de mener à réaliser un portrait incomplet de la réalité des organisations. Pour l'étude du positionnement stratégique des ESC, une telle analyse est primordiale, étant donné que leur nature hybride exige une analyse qui prend en compte, mais aussi qui dépasse, une perspective exclusivement économique et centrée sur la rationalisation organisationnelle (Laville et Glémain, 2010a, p. 467).

Une telle constatation n'est pas toutefois une nouveauté. Tant dans le champ de l'économie sociale et solidaire (Bidet, 2003 ; Enjolras, 1996 ; Laville et Glémain, 2010a ; Marival, 2011 ; Messaoudi, 2007 ; Petrella, 2001) que dans celui de l'approche économique du secteur sans but lucratif (ou approche « NPO » pour *nonprofit organization*) (Bagdadli et Paolino, 2006 ; Bigelow, Stone et Arndt, 1996 ; Courtney, Marnoch et Williamson, 2006 ; Crittenden, 2000), divers auteurs ont souligné l'impact de l'environnement institutionnel dans les organisations. Déjà en 2004, Dart (2004b, p. 413) avait affirmé que la théorie institutionelle « *is a major force in organizational research today, yet researches have not used it in social-enterprise analysis* ». On observe au cours des dernières années que la perspective institutionnelle a en effet été appliquée par certains auteurs explorant les particularités managériales (Laville et Glémain, 2010b) et stratégiques des ESC (Blessing, 2012 ; Davis *et al.*, 2011 ; Teasdale, 2012 ; Tracey, Phillips et Jarvis, 2011). Cependant, l'analyse institutionnelle du positionnement stratégique des ESC représente effectivement une voie de recherche encore sous-explorée, toutefois porteuse d'une importante contribution à la compréhension des particularités spécifiques qui caractérisent la stratégie au sein de ces organisations. Le cadre théorique fourni

---

informelles contraignant les structures formelles à l'intérieur de l'organisation. Il met plutôt en évidence le rôle symbolique de la structure formelle, et s'intéresse à l'environnement comme secteur ou champ d'activité, l'institutionnalisation se produisant donc au niveau sectoriel ou sociétal, et les organisations se constituant comme « des assemblages vaguement articulés d'éléments standardisés » (DiMaggio et Powell, 1997, p. 129).

par la théorie institutionnelle permet de rendre compte de trois concepts centraux pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC : les champs organisationnels, les logiques institutionnelles et la légitimité.

*a) Les champs organisationnels*

La première contribution de la théorie institutionnelle à la compréhension du positionnement stratégique des ESC est la distinction entre un **champ organisationnel** technique et un champ organisationnel institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987 ; Scott et Meyer, 1991). Un champ organisationnel constitue un espace de vie institutionnelle composé d'un ensemble d'organisations qui produisent des biens ou services similaires et par celles qui se situent autour de ceux-ci (fournisseurs, consommateurs de ressources et de produits, agences régulatrices et autres organisations) (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Scott et Meyer (1991, p. 117) expliquent qu'un tel champ[84] est définit par un ensemble d'organisations opérant dans un même domaine et qui se caractérisent par la similarité de leurs services, produits ou fonctions, ainsi que par les organisations ayant une influence majeure sur la performance de celles-là, comme les grands fournisseurs, clients, propriétaires, régulateurs, bailleurs de fonds et concurrents. Le concept de champ organisationnel est ainsi plus large que celui d'« industrie » ou de « marché », qui rend compte uniquement des éléments concurrentiels de l'environnement des organisations (Scott et Meyer, 1991, p. 118). Dans un champ organisationnel, les processus de l'environnement opèrent dans le sens de façonner les comportements organisationnels (Pache et Santos, 2010, p. 457).

[84] Scott et Meyer (1991, p. 117) utilisent plutôt le concept de « champ sociétal » au lieu de « champ organisationnel », où l'adjectif « sociétal » signifie que les secteurs organisationnels dans la société moderne dépassent le niveau des acteurs locaux, prenant en compte ceux nationaux et même internationaux. Cependant, les travaux qui suivent se réfèrent plutôt au concept de « champ organisationnel », d'où la raison de notre choix d'utiliser davantage ce dernier concept.

Le champ organisationnel technique met en évidence l'échange de biens et de services dans un contexte marchand centré sur l'efficience et l'efficacité, tandis que le champ organisationnel institutionnel est caractérisé par la présence de règles et d'exigences auxquelles les organisations doivent se conformer pour avoir du soutien et de la légitimité (Scott et Meyer, 1983).

DiMaggio et Powell (1983, p. 148-149) expliquent ensuite que les organisations, à l'intérieur d'un champ organisationnel, sont soumises à de forces puissantes qui les amènent à devenir plus similaires avec le temps et, même si elles essayent de constamment changer, après un certain point dans la structuration du champ, elles deviennent homogènes ou isomorphiques, parce qu'elles font face aux mêmes conditions environnementales. Les auteurs soulignent ainsi qu'il existe deux types d'isomorphisme : concurrentiel et institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). L'isomorphisme concurrentiel est fortement présent dans les champs organisationnels où il existe une compétition libre et ouverte, caractérisée par une rationalité centrée sur la concurrence de marché, le changement de niche et les mesures d'alignement (*fitness*) (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150), et où la structure des organisations est modelée par les forces de la compétition, c'est-à-dire « *by the demands of technical producton and exchange* » (Meyer et Rowan, 1977, p. 340).

L'isomorphisme institutionnel se base sur la prémisse suivante : « *organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150). En conséquence, l'isomorphisme concurrentiel explique seulement en partie ce qui caractérise l'environnement des organisations, devant être complété par une vision institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). L'isomorphisme institutionnel peut avoir son origine (a) dans la soumission de l'organisation à des pressions politiques autoritaires ou à des influences morales et culturelles exercées par d'autres organisations formelles ou informelles (isomorphisme coercitif) ; (b) dans l'imitation de modèles, pratiques ou structures organisationnelles d'autres organisations aperçues comme légitimées ou ayant eu du succès, afin de faire face à l'incertitude de l'environnement (isomorphisme mimétique); et (c) dans la structuration résultante de la professionnalisation et de l'éducation des employés

(isomorphisme normatif) (DiMaggio et Powell, 1983). Ces deux types d'isomorphisme, concurrentiel et institutionnel, ne sont pas toutefois dichotomiques; au contraire, ils sont complémentaires dans l'effort de mieux comprendre la réalité des organisations (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150).

Dans le cas des ESC, en raison de leur finalité sociale, qui prime sur les activités économiques marchandes, ainsi que de la pluralité d'objectifs, de parties prenantes et de ressources qui les caractérise, il devient impossible de comprendre en intégralité leur positionnement stratégique à partir d'une perspective d'analyse exclusivement technique et économique. L'apport principal de la théorie institutionnelle est ainsi l'analyse des aspects institutionnels des champs organisationnels qui entourent ces organisations, et l'application des concepts provenant de cette théorie permet de comprendre comment leur positionnement stratégique est influencé par, et à la fois influence, ces aspects. Les travaux de deux auteurs qui ont exploré cette thématique dans les ESC fournissent des exemples d'identification de ces deux champs.

D'abord, Cooney (2006), en étudiant une entreprise d'insertion américaine, a identifié qu'elle se positionne à la fois dans deux champs organisationnels complémentaires et non dichotomiques : un technique, constitué par ses divisions d'affaires, et l'autre institutionnel, constitué par sa division de services sociaux. Pache et Santos (2011) ont, pour leur part, étudié quatre entreprises d'insertion, et ont identifié deux champs : celui « commercial[85] » et « celui du bien-être social[86] ». La différence par rapport à l'étude de Cooney, toutefois, est que les auteurs ont identifié des pressions institutionnelles provenant de ceux deux champs. Cette observation corrobore l'argument présenté par Lounsbury (2007, p. 289), selon lequel plusieurs travaux ont, en effet, contesté le type de modèle conceptuel qui considère les forces techniques

[85] S'appuyant sur de clients et sur de partenaires industriels pour garantir leur viabilité dans le marché (Pache et Santos, 2011, p. 11), la logique marchande peut façonner les normes, les valeurs et les pratiques des ESC, principalement en ce qui concerne les récompenses aux comportements efficaces, de rationalisation et de contrôle qui augmentent la compétitivité de l'organisation (Pache et Santos, 2011, p. 12).

[86] Se réfère à un système dans lequel les ESC établissent des liens étroits avec des organismes publics nationaux et locaux ainsi qu'avec des organisations sans but lucratif afin de recruter et d'encadrer des employées sociaux et d'obtenir du soutien financier pour leur mission sociale (Pache et Santos, 2011, p. 11)

et institutionnelles comme séparées et distinctes, « *by emphasizing the institutionnal embeddedness of technical considerations* », comme ceux de Friedland (2002), de Lounsbury (2002), de Scott *et al.* (2000) et de Thornton (2004). Dans ce sens, bien que le champ organisationnel d'une entreprise capitaliste classique soit fortement caractérisé par des impératifs techniques et économiques, et par conséquent par de fortes pressions isomorphiques concurrentielles, plusieurs pressions et contraintes institutionnelles s'exercent sur elle et sur les organisations appartenant au même champ[87].

Chacune de ces sphères véhicule des croyances culturelles ainsi que des règles qui structurent les représentations cognitives et déterminent les actions qui ne sont pas seulement différentes, mais potentiellement contradictoires entre elles. Puisque les ESC dépendent de ces deux sphères pour accomplir leur mission sociale et également pour survivre, les attentes provenant de chacune de ces sphères sont « non seulement pressantes, mais incontournables » (Pache et Santos, 2011, p. 11, notre traduction). Dans la littérature sur la stratégie des ESC, on trouve plusieurs auteurs qui ont exploré les particularités techniques et institutionnelles de ces organisations, provenant de deux grands champs organisationnels qui peuvent être identifiés dans ces écrits : le champ organisationnel marchand et le champ organisationnel non marchand / non monétaire. Le tableau 3.2 ci-dessous fournit plusieurs exemples :

**Tableau 3.2 Les champs organisationnels des ESC et exemples des aspects concurrentiels et institutionnels**

| | Champ « marchand » | Champ « non marchand » / « non monétaire » |
|---|---|---|
| Aspects concurrentiels et techniques | ▪ OBNL maisons de soins pour personnes âgées américaines : utilisent tactiques similaires aux maisons à but lucratif (analyse active de l'environnement, obtention de l'information sur les parties prenantes, étude du | ▪ United Way a développé une « hiérarchie de comparaison » avec d'autres OBNL qui réalisent la même activité et disputent les mêmes fonds. Une échelle dans laquelle elle se démarque des autres par le « plus haut retour sur les investissement des |

[87] Certains exemples dans les entreprises classiques mentionnés par DiMaggio et Powell (1983) sont : la pression isomorphique coercitive et autoritaire de règlements gouvernementaux de contrôle de la pollution ; les processus mimétiques qui mènent les entreprises à copier certains modèles d'amélioration des conditions de travail face à l'incertitude provoqué par de pressions sociétales ; et les pressions normatives par les associations professionnelles exigeant des entreprises certains bénéfices à toute la classe de travailleurs associés.

| | | |
|---|---|---|
| | comportement des concurrents, suivi des tendances technologiques). (Davis *et al.*, 2011)<br>▪ Entreprise d'insertion : des objectifs clairement définis, des échéanciers précis, des processus de production étroitement surveillés, des mesures de qualité de la production, et des mesures de réduction de risques commerciaux et de marché. Pressions de qualité et de délai de livraison qui impactent négativement sur l'activité de formation (Cooney, 2006) | donateurs », sous la forme d'un impact plus large sur la communauté, mesuré par le volume de l'assistance offerte à la communauté (Barman, 2002)<br>▪ La concurrence pour obtenir des bénévoles, tant pour les opérations que pour les conseils d'administration |
| Aspects institutionnels | ▪ OBNL : comportement symbolique d'adoption de méthodes de planification stratégiques perçus comme des bonnes pratiques d'affaires. (Crittenden, 2000)<br>▪ Entreprises d'insertion : imiter le comportement des entreprises capitalistes dans leurs industries (Teasdale, 2012)<br>▪ Entreprises d'insertion : pressions pour choisir les destinataires plus faciles à travailler (*cream-off*) et pour l'adoption de pratiques du secteur. Cependant, cela est contraire à leur mission sociale. Adoption de stratégies d'hybridation de ressources et capacité de combiner la légitimité d'être d'économie sociale avec celle des entreprises classiques – équilibre des deux logiques institutionnelles (Teasdale, 2012)<br>▪ Entreprise d'insertion : imiter le comportement des concurrents privés d'être plus « flexible » dans la négociation avec le gouvernement, et promettre plus qu'elle peut effectivement délivrer afin d'obtenir des contrats, qui seraient autrement établis avec la concurrence (mimétique) (Cooney, 2006) | ▪ Entreprise d'insertion : processus de financement publique détermine la prestation de services, plutôt que la réponse directe aus besoins des destinataires (Cooney, 2006)<br>▪ OBNL d'habitation : stricte réglementation publique avec exigences d'évaluation par des rapports de performance (Courtney, Marnoch et Williamson, 2009)<br>▪ Aide à domicile : action publique provoque une segmentation où les entreprises classiques se spécialisent dans une clientèle rentable et clles déconomie sociale sont encouragés à développer la polyvalence (au lien de la spécialisation) et à intervenir sur les publics plus fragiles (Messaoudi, 2007)<br>▪ Associations sociales et médico-sociales : contexte politico-administratif donne naissance à un processus d'homogénéisation (Coercitif : forte dépendance financière, régulation tutélaire ; Mimétique : ouverture à la concurrence – adoption de comportements déjà connus et reconnus comme efficaces – ; et Normatif : professionnalisation du secteur en raison de nouvelles exigences de l'ordre professionnel de directeurs et règlementations) (Marival, 2011) |

| | | |
|---|---|---|
| | | ▪ Services de proximité : offre quasi-gouvernementale pour l'action publique contraignante en raison de conflits de mission et objectifs publics. Réduction de l'autonomie et de l'originalité des organisations (Petrella, 2001)<br>▪ Entreprises d'insertion : pressions pour de réponses aux besoins sociaux - adoption de structure participative et gouvernance démocratique où la communauté desservie, les organisations les représentant et les partenaires locaux peuvent influencer la prise de décisions (Pache et Santos, 2011) |

Source : L'auteur

On observe ainsi que les aspects techniques et concurrentiels correspondent fortement au contexte marchand des ESC, qui est caractérisé par une « rationalité instrumentale[88] » (Enjolras, 2004, p. 598). Celle-ci oriente les comportements des composantes de ce champ organisationnel, qui se situent au sein et autour des transactions orientées par un mécanisme de coordination marchand. En même temps, le champ organisationnel non marchand et non monétaire est aussi caractérisé par une dimension concurrentielle, comme la concurrence pour obtenir du financement public, des dons ou des bénévoles. Si bien que les activités développées à l'intérieur de cette sphère « n'ont pas une finalité instrumentale ou économique mais axiologique, […] [où] le marché est en échec parce que la rationalité de ces activités lui est étrangère » (Enjolras, 2004, p. 595).

De façon similaire, plusieurs éléments institutionnels caractérisent la sphère marchande, comme l'imitation des pratiques courantes des compétiteurs et le comportement symbolique

[88] Enjolras se réfère à Max Weber (1971, p. 55) pour définir la rationalité instrumentale. Celle-ci « caractérise les actions déterminées « par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme conditions ou comme moyens pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies qu'on veut atteindre » » (Enjolras, 2004, p. 598).

de bonnes pratiques d'affaires. Dans le cas du champ non marchand / non monétaire, il se caractérise surtout par une « rationalité axiologique », c'est-à-dire « par la croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle, d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre, d'un comportement déterminé qui vaut pour lui même et indépendamment de son résultat » (Weber, 1971, p. 55, cité dans Enjolras, 2004, p. 598).

La considération de ces deux catégories de champs organisationnels constitue ainsi une approche potentiellement très porteuse à l'analyse du positionnement stratégique des ESC, étant donné qu'elle permet de visualiser la présence d'exigences de natures différentes vécues par ces organisations. Une analyse exclusivement technique de l'environnement des ESC rend incomplet l'exercice de comprendre leur positionnement stratégique. Une analyse institutionnelle du positionnement stratégique des ESC constitue ainsi une perspective essentielle qui fournit les outils nécessaires permettant de comprendre les aspects institutionnels qui entourent ces organisations. La notion de champ organisationnel permet ainsi de rendre compte de ces particularités.

*b) Les logiques et attentes institutionnelles*

En deuxième lieu, en raison de la présence et du croisement de ces deux champs organisationnels, les ESC sont soumises à une pluralité (Kraatz et Block, 2008) de **logiques et attentes institutionnelles** (Pache et Santos, 2011). Cela s'explique par le fait qu'elles dépendent des facteurs concurrentiels et institutionnels pour accomplir leur finalité sociale et également pour survivre. En effet, les demandes provenant de ces deux champs sont « non seulement pressantes, mais incontournables » (Pache et Santos, 2011, p. 11, notre traduction). Pache (2010, p. 1) mentionne l'exemple des attentes institutionnelles provenant d'agences règlementaires, de bailleurs de fonds et d'associations professionnelles, en soulignant que « *[s]ince these institutions may provide the guiding principles for the organization's work, control vital resources, or have the power to give legitimacy, their demands must be taken seriously* », et cela parce que « *each [have] a say on what social integration enterprises should do and how they should get organized* » (Pache et Santos, 2011, p. 16).

Ce pluralisme peut entraîner une situation dans laquelle ces organisations font face à des demandes contradictoires (Bacchiega et Borzaga, 2004 ; Pache et Santos, 2011). Blessing (2012), par exemple, a identifié des contradictions majeures dans les rapports entre les ESC et le gouvernement australien. Lorsque le champ organisationnel est fragmenté[89] et modérément centralisé[90], la contradiction est plus forte (Pache et Santos, 2011). Ainsi, des acteurs possédant du pouvoir coercitif ou normatif sont capables d'imposer leurs demandes sur les ESC (Pache et Santos, 2010, p. 458). Le défi du positionnement stratégique, dans ce cas, est celui d'équilibrer la satisfaction de certaines demandes qui, parfois, peuvent s'opposer aux autres demandes ou encore les ignorer (Pache et Santos, 2011, p. 2). Ces demandes proviennent ainsi de ce que Friedland et Alford (1991, p. 248) nomment les « logiques institutionnelles ».

Une logique institutionnelle est un ensemble de pratiques et de constructions symboliques qui constituent les principes de base et les règles informelles, lesquelles déterminent ce qui constitue un comportement approprié et la façon de réussir (Friedland et Alford, 1991 ; Greenwood *et al.*, 2010 ; Thornton, 2004). Les logiques institutionnelles constituent donc des prescriptions sociales tenues pour acquises qui permettent aux acteurs de donner sens à leur situation (Greenwood *et al.*, 2010, p. 521) en fournissant des valeurs et des suppositions, le plus souvent implicites, sur la façon d'interpréter la réalité organisationnelle, sur ce qui constitue un comportement approprié, et sur la façon de réussir (Thornton, 2004, p. 70). Elles constituent les règles formelles et informelles d'action, d'interaction et d'interprétation qui guident et qui contraignent les décisions dans une organisation (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). Ces logiques proviennent de l'environnement institutionnel des organisations. Elles se manifestent dans les pratiques et les décisions managériales, et contribuent à la fois à les légitimer (Greenwood *et al.*, 2010, p. 521). Dans les ESC, un exemple de logique

[89] La fragmentation indique qu'une organisation dans un champ organisationnel est dépendante d'une pluralité d'acteurs institutionnels, et non uniquement d'un acteur dominant (Pache et Santos, 2010, p. 457).

[90] La centralisation se réfère à la structure de pouvoir d'un champ organisationnel, et peut être (a) fortement centralisé, quand il y a la présence de acteur institutionnels dominants et capables d'imposer leurs demandes, comme les autorités publiques et les agences de régulation qui possèdent du pouvoir coercitif, (b) décentralisés, caractérisés par l'absence d'acteurs dominants et autoritaires, et (c) modérément centralisés, les plus complexes où plusieurs acteurs sont suffisamment capables d'imposer leurs propres demandes sur les organisations.

institutionnelle est celle qui provient de la compréhension générale de la « finalité sociale » de ces organisations, qui guide le comportement des individus, tant à l'interne qu'à l'externe, par rapport à l'organisation.

La complexité qui caractérise l'environnement des ESC provient du fait qu'elles font face à plusieurs champs organisationnels, étant ainsi soumises à différentes logiques institutionnelles et à la pression de multiples attentes provenant de différents acteurs institutionnels simultanément. Ces organisations opèrent ainsi dans de multiples sphères institutionnelles, se trouvant dans une situation que Kraatz et Block (2008, p. 243) appellent « de pluralisme institutionnel » [91]. Par définition, le pluralisme institutionnel « *is the situation faced by an organization that operates within multiple institutional spheres* » (Kraatz et Block, 2008, p. 243). Comme chaque sphère institutionnelle se constitue comme un ensemble de « règles du jeu » qui déterminent le comportement des organisations, celles qui se trouvent dans une situation de pluralisme institutionnel « jouent dans deux jeux ou plus en même temps » (Kraatz et Block, 2008, p. 243, notre traduction). Dans ces cas, les organisations opèrent dans un environnement institutionnel hétérogène qui impose des exigences pluralistes, et dont les conséquences peuvent être diverses, comme le montrent Kraatz et Block (2008, p. 244) :

> *[…] we are able to see an organization that may have multiple institutionally-given identities, an organization that may be the structural embodiment or incarnation of multiple logics, an organization that may be legitimated by multiple mythologies, and an organization wherein very different beliefs and values might be simultaneously taken for granted.*

Par exemple, en analysant l'attribution de « droits de contrôle » comme un mécanisme institutionnel dans les ESC, Bacchiega et Borzaga (2004, p. 286) identifient que ces organisations se caractérisent par une pluralité de parties prenantes (bailleurs de fonds, société, consommateurs, etc.) pouvant avoir le contrôle sur l'organisation et, par conséquent, sur l'élaboration des objectifs organisationnels. Quand les droits de contrôle sont partagées par une pluralité de parties prenantes, on observe une pluralité d'objectifs potentiellement

[91] Le terme « pluralisme institutionnel » n'a pas toutefois été forgé par ces auteurs. Déjà en 1977, Meyer et Rowan utilisaient ce terme.

contradictoires caractérisant l'organisation (Bacchiega et Borzaga, 2004, p. 286). Les ESC s'arrangent pour construire leur légitimité en répondant ou en réagissant à cette pluralité de logiques et d'attentes institutionnelles, lesquelles peuvent être contradictoires (Pache et Santos, 2011, p. 2).

*c) La légitimité*

En troisième lieu, la théorie institutionnelle permet de rendre compte de la **légitimité** organisationnelle[92], qui est un aspect crucial du positionnement stratégique des ESC. Dans ces organisations, soulignent Moizer et Tracey (2010, p. 254), la légitimité est étroitement liée à la compétitivité comme un élément clé de la viabilité organisationnelle. La légitimité est cruciale pour la pérennité de l'ESC, car elle constitue un préalable pour le soutien de la communauté, pour l'appui des parties prenantes, pour l'acquisition des ressources, pour la motivation des travailleurs et des bénévoles, etc. Comme le soulignent Moizer et Tracey (2010, p. 254), dans les ESC « *legitimacy is intertwined with competitiveness as a key component of organizational sustainability* ».

L'un des comportements organisationnels principaux visant l'obtention de la légitimité est la conformité, qui peut se matérialiser sous plusieurs formes, comme l'acquiescement (Oliver, 1991) et l'adoption passive (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, p. 4). Ces réponses aux attentes institutionnelles sont ainsi centrées sur la reproduction ou l'imitation de structures, activités et routines organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983), de façon concrète ou cérémoniale. La conformité aux attentes institutionnelles améliore la probabilité de survie des organisations et il en résulte dans une série d'avantages, par exemple « *increased prestige, stability, legitimacy, social support, internal and external commitment, access to re-sources, attraction of personnel, fit into administrative categories, acceptance in professions, and invulnerability to*

[92] La légitimité peut être définie comme « une perception ou supposition généralisée que les actions d'une entité sont appropriées, correctes et souhaitables dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995, p. 574, notre traduction). Une action légitime est donc celle qui est définie par un ensemble de normes sociales comme correcte et appropriée (Scott, 1992, p. 305).

*questioning* » (Oliver, 1991, p. 150). Certains de ces comportements peuvent même être considérés si « évidents » ou naturels qu'on les considère dans les organisations comme non fondés sur le choix (*nonchoice behavior*) (Oliver, 1991, p. 148). Il s'agit d'un comportement passif de réponse aux attentes institutionnelles de l'environnement qui caractérisent les comportements des organisations, mettant ainsi en évidence l'importance de la conformité aux valeurs, aux significations et aux mythes (Oliver, 1991, p. 151).

Dans le cas des ESC, l'une des principales difficultés peut être celle de maintenir la légitimité de leur finalité sociale en même temps qu'elles s'occupent de la génération de revenus avec leur activité économique marchande[93] (Moizer et Tracey, 2010, p. 261). Dans ce sens, la perte de légitimité peut avoir comme conséquences la réduction de l'appui par la communauté et la diminution de l'apport de ressources financières à l'organisation : « *[t]he unintended consequence of prioritizing capital growth in the commercial part of the organization may actually be an atrophy of capital* » (Moizer et Tracey, 2010, p. 260). Dans certains cas, comme dans celui de la (ré)insertion socioprofessionnelle, l'activité économique marchande favorise directement la légitimité de leur mission sociale, car elle est directement liée à la finalité d'insertion. Comme il est plus difficile pour les parties prenantes de distinguer l'activité marchande et la finalité sociale, la légitimé de ces organisations est moins affectée par de telles contradictions. Dans ces exemples, la légitimité favorise la confiance de la communauté, ce qui stimule la réciprocité en termes d'achat de ses biens et services (Moizer et Tracey, 2010, p. 257).

Cependant, la légitimité est un concept complexe qui dépasse une seule analyse basée sur la question de la réputation et de la vente. En explorant la notion de légitimité au sein des entreprises sociales, Dart (2004b) a identifié, à partir de l'ouvrage de Suchman (1995), qu'il existe trois types de légitimité dans les ESC : pragmatique, morale et cognitive. La légitimité

[93] Un risque similaire se produit dans les partenariats entre les ESC et les entreprises classiques, leur approchement pouvant être préjudiciable à la légitimité de l'ESC (Moizer et Tracey, 2010, p. 263). À titre d'illustration, un partenariat avec Ben & Jerry's peut être financièrement bénéfique pour une OBNL, mais leurs parties prenantes peuvent s'éloigner de l'organisation s'ils trouvent qu'un tel partenariat affecte négativement la réputation ou l'autonomie de l'organisation (Moizer et Tracey, 2010, p. 263).

pragmatique est basée sur l'acceptation de la valeur de l'activité réalisée par l'organisation par ses parties prenantes directes (p. ex. clients et bénéficiaires) et indirectes (p. ex. bailleurs de fond). La légitimité morale concerne les normes de l'environnement sociopolitique qui s'appliquent principalement aux formes d'activités de ces organisations et à leur acceptabilité sociale, comme la fascination sociale actuelle pour des solutions basées sur le marché. Et la légitimité cognitive se réfère aux suppositions tenues pour acquises concernant la nature et la structure de ces organisations.

Teasdale (2010) souligne ainsi que les ESC font face à un « paradoxe de la légitimité ». Ce concept, emprunté de Sonpar, Pazzaglia et Kornijenko (2010), est basé sur les pièges des comportements excessifs de légitimation. Selon ces auteurs, « *[w]hile an optimal level of legitimacy-seeking behaviours may improve organizational effectiveness, a singular focus on legitimacy may lead to stakeholder mismanagement and have the opposite effect* » (Sonpar, Pazzaglia et Kornijenko, 2010, p. 17). Comme les ESC se trouvent habituellement dans un environnement institutionnel caractérisé par de multiples exigences provenant de différentes parties prenantes, elles peuvent être tentées de se conformer individuellement à toutes ces attentes pour être considérées légitimes. Cependant, la conformité aux exigences d'une partie prenante peut signifier l'opposition[94] aux exigences d'une autre (Pache et Santos, 2011, p. 3). Afin de résoudre ce paradoxe, il faut considérer que ces organisations peuvent exercer un certain niveau de choix stratégique (Pache et Santos, 2011, p. 4). L'acquiescement, par exemple, ne constitue pas une réponse stratégique viable à des attentes institutionnelles contradictoires (Pache et Santos, 2010, p. 463).

Ainsi, la légitimité n'est pas uniquement obtenue par la conformité aux logiques et aux attentes institutionnelles, mais elle peut être construite par une action directe et proactive de l'organisation. Dans ce sens, Suchman (1995, p. 572) souligne que la légitimité peut être de deux types : institutionnelle et stratégique. La légitimité institutionnelle est basée sur les pressions causées par la dynamique structurelle d'un secteur sur les organisations, qui

[94] Diochon (2010), par exemple, a étudié la tension entre légitimé et identité au sein des ESC en se basant sur le travail de Pedersen et Dobbin (2006, p. 898), qui soulignent que les « *organizations create legitimacy by adopting recognizable forms and create identity by touting their uniqueness* ».

échappent à leur contrôle délibéré (p. ex. DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Zucker, 1987). À l'opposé, la légitimité stratégique est basée sur la capacité d'une organisation de se servir de moyens pour manipuler et déployer des symboles évocateurs afin d'acquérir du support dans la société (p. ex. Ashforth et Gibbs, 1990 ; Pfeffer et Salancik, 1978). La légitimité peut être ainsi construite. Le choix, plutôt qu'uniquement la conformité, est ainsi nécessaire dans les cas de multiplicité de demandes contradictoires, ce qui exige une analyse plutôt stratégique de leur champ institutionnel.

Cet aspect souligne la capacité d'agence et de choix stratégique des ESC face à leur environnement institutionnel. Plutôt que la conformité, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle de l'agence dans les relations entre les organisations et leurs environnements institutionnels (DiMaggio, 1988), ainsi que le rôle des réponses stratégiques aux processus institutionnels (Oliver, 1991), de la stratégie institutionnelle (Lawrence, 1999), de l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988, 1991 ; Eisenstadt, 1980) et du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009). Le tableau 3.3 suivant illustre certaines des particularités de ces concepts. L'objectif ici n'est pas de les détailler de forme exhaustive, mais seulement de soutenir l'argument que les ESC sont capables de répondre aux attentes institutionnelles contradictoires de légitimité qui s'imposent sur leurs activités non seulement d'une forme passive, mais aussi actives, pouvant les combiner ou même les modifier.

**Tableau 3.3 Les réponses institutionnelles pour la légitimité organisationnelle**

| Catégorie | Concepts |
|---|---|
| Conformité | ▪ Acquiescement : obéir, suivre et accepter les règles et normes institutionnelles (Oliver, 1991)<br>▪ Adoption passive (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, p. 4). |
| Agence et choix stratégiques | ▪ Compromis : réponses stratégiques possibles dans une situation où plusieurs attentes institutionnelles contradictoires existent, par des actions visant à équilibrer les attentes de nombreux acteurs institutionnels, apaiser ces intervenants ou, d'une manière plus active, négocier avec les parties prenantes institutionnelles (Oliver, 1991)<br>▪ Évitement : contourner la nécessité de conformité, en dissimulant une possible non-conformité, en amortissant la surveillance institutionnelle par la séparation ou le découplage des activités internes ou en sortant du champ |

| | |
|---|---|
| | organisationnel dans lequel la pression institutionnelle est exercée (Oliver, 1991)<br>▪ Cérémonie : adopter symboliquement les structures ou pratiques institutionnelles pour projeter une image légitime, mais sans les adopter effectivement dans les pratiques - couplage lâche (*loose coupling*) entre leurs structures formelles et leurs activités réelles de travail (Meyer et Rowan, 1977).<br>▪ Découplage (*decoupling*) : adoption cérémoniale dans le cas d'une pluralité de logiques institutionnelles (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009)<br>▪ Isomorphisme stratégique : conformité délibérée à un ensemble de attentes institutionnelles. (Aurini, 2006)<br>▪ Combinaison de pratiques au niveau organisationnel : afin de répondre à des attentes institutionnelles contradictoires, ces organisations adoptent et combinent des pratiques « intactes » (au lieu de les découpler ou de les hybrider) provenant tant de la logique de bien-être social que de la logique commerciale. Une telle stratégie réduit les risques et les coûts liés au découplage et à l'hybridation de pratiques en réponse à de attentes institutionnelles contradictoires (Pache et Santos, 2011) |
| Réponses stratégiques actives aux processus institutionnels | ▪ Défiance : forme active de résistance, d'ignorer certaines normes ou valeurs explicites, de contester certaines demandes ou exigences, ou même d'attaquer les sources de pression institutionnelle (Oliver, 1991)<br>▪ Manipulation : vise à changer les attentes institutionnelles : (a) par la cooptation des acteurs institutionnels (p. ex. les inviter à faire partie du conseil d'administration), (b) par l'influence, en agissant sur les valeurs et sur les critères des acteurs institutionnels (p. ex. le lobbying par les associations ou fédérations), et (c) par le contrôle, en dominant des éléments et des processus institutionnels (Oliver, 1991) |
| Stratégies institutionnelles | ▪ Changer la nature de la compétition dans leur industrie, soit par :<br>- les règles d'adhésion : stratégies de membership affectant les conditions d'appartenance d'une organisation à son champ organisationnel (Lawrence, 1999)<br>- les normes et pratiques : standardisation des pratiques courantes dans le champ (Lawrence, 1999)<br>▪ Un exemple empirique d'une stratégie institutionnelle qui définit la position stratégique d'une organisation est décrite par Hafsi et Thomas (2005) dans leur étude sur Centraide Montréal. En acceptant sa dépendance par rapport à l'environnement externe, et en l'internalisant, Centraide a été capable de construire une configuration institutionnelle dans laquelle elle joue un rôle de leadership. |
| Entrepreneuriat institutionnel | ▪ Action des acteurs qui créent et produisent des institutions dans un champ organisationnel (Fligstein, 1997, p. 397).<br>▪ Capacité des acteurs d'influencer et de changer leurs environnements institutionnels (DiMaggio, 1988, p. 14 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, p. 5 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004, p. 658).<br>▪ Capacité de combiner leurs projets avec les activités et les intérêts des autres acteurs dans un champ organisationnel pour garantir que le projet soit aligné aux conditions du champ (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004, p. 658). |

| | |
|---|---|
| Travail institutionnel | ▪ S'intéresse au rapport dans le sens de l'action à l'institution, c'est-à-dire, comment l'action, et les acteurs, affectent les institutions. Trois catégories de travail institutionnel : créer des institutions, maintenir des institutions et déstabiliser des institutions (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, p. 7)<br>▪ Multiplicité des activités entreprises par différents acteurs vis-à-vis des institutions et la concurrence et la rivalité d'un regard institutionnaliste qui met en avant le rôle de la culture et des symboles dans de tels contextes. Tant les efforts collaboratifs entre les multiples acteurs (travail de déstabilisation des institutions en place ) que les actions contradictoires (maintien de l'institution en place) au sein des processus institutionnels (Slimane et Leca, 2010)<br>▪ Critique à la vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel, qui a des aptitudes exceptionnelles de réflexivité et de discours politique, nécessaires pour « convaincre d'autres acteurs d'adhérer au changement ou du moins de ne pas y résister » (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, p. 5 ; Slimane et Leca, 2010, p. 57) et l'absence de la prise en compte du caractère collectif du changement institutionnel (Slimane et Leca, 2010, p. 57).<br>▪ La notion de travail institutionnel permet ainsi de comprendre que l'établissement et le maintien de la position stratégique d'une organisation ne s'expliquent pas uniquement par une analyse de l'industrie, par les compétences organisationnelles ou par le contrôle des ressources, mais par le biais de la constitution du propre marché dans lequel l'organisation s'insère. Il ne s'agit pas ici uniquement de la création d'un marché dans le sens d'une « stratégie océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005), mais plutôt de stratégies qui visent à « aligner les structures mêmes qui régulent la concurrence sur les intérêts et les valeurs de certains acteurs », et qui peuvent consister dans de stratégies politiques, technologiques, « ainsi que toutes les stratégies ayant pour but de créer, de modifier ou de maintenir les structures d'un marché » (Slimane et Leca, 2010, p. 66). |

Source : L'auteur

*Conclusion sur l'apport de la théorie institutionnelle au cadre conceptuel*

En résumé, l'analyse du positionnement stratégique par la théorie institutionnelle se base ainsi sur la compréhension selon laquelle les organisations sont insérées dans des champs organisationnels, et qu'à l'intérieur de ceux-ci, des logiques institutionnelles s'exercent sur elles. Ces logiques institutionnelles sont d'ailleurs parfois contradictoires ; elles influencent les organisations mais elles sont aussi influencées par elles. Les travaux sur la théorie institutionnelle montrent effectivement que les organisations répondent, afin de garantir leur légitimité, en se conformant aux logiques institutionnelles ou en les modifiant par ce qui est

appelé un travail institutionnel. Dans les deux cas (conformité ou travail de modification), la position stratégique de l'organisation peut être déterminée par l'environnement institutionnel, mais l'organisation peut aussi à son tour déterminer l'environnement institutionnel. Finalement, puisque les ESC sont des organisations hybrides qui combinent une finalité sociale et une activité économique marchande, l'environnement institutionnel constitue un élément essentiel dans leur gestion stratégique et donc dans leur positionnement stratégique.

L'élément majeur qui ressort de cette analyse est le suivant : si l'on souhaite comprendre les particularités du positionnement stratégique des ESC, un cadre multi-théorique et multidimensionnel semble être plus porteur que la mobilisation d'une seule approche de la théorie du positionnement. La théorie institutionnelle fournit les éléments théoriques nécessaires qui constituent des outils d'analyse cruciaux pour favoriser une compréhension plus large du positionnement stratégique de ces organisations. Une analyse centrée sur la théorie institutionnelle peut mieux expliquer les particularités qui dépassent les aspects purement techniques de ces organisations (Feeney, 1997, p. 490). Par l'expression « aspects techniques », on souligne l'accent mis sur les modèles rationnels de gestion stratégique, centrés sur l'efficience et l'efficacité, sur l'atteinte d'objectifs délibérés, sur l'autorité et la hiérarchie, enfin, sur une logique rationnelle (Scott et Meyer, 1983, p. 140). Cette logique risque d'ignorer les particularités institutionnelles de la nature pluraliste, hybride, complexe, dynamique et centrée sur une mission sociale qui caractérisent la gestion stratégique des ESC. La prochaine sous-section présente l'approche centrale mobilisée pour explorer les particularités du positionnement stratégique des ESC, qui est l'approche de l'économie solidaire.

### 3.2.2 L'apport de l'approche de l'économie solidaire

L'approche de l'économie solidaire fournit un cadre d'analyse incontournable pour étudier les ESC et, par conséquent, pour comprendre leur positionnement stratégique. Tout d'abord, l'économie solidaire se fonde sur une vision de l'économie comme étant plurielle. La théorie de l'économie plurielle renvoie à concevoir l'économie de manière substantive, voyant qu'elle ne se réduit pas au marché, mais couvre aussi le rôle de l'État ainsi que de la société civile et celle de la sphère domestique[95] (Polanyi, 1944, 1983, 2008). Cela fait remarquer que d'autres ressources que les ressources monétaires marchandes contribuent à l'économie, notamment les ressources monétaires non marchandes (subventions/ dons) et les ressources non monétaires que sont le bénévolat, l'échange entre voisins, etc. Cela fait aussi remarquer que les formes d'échange ne sont pas réduites à l'échange marchand (concurrence/prix), mais incluent également la redistribution (autorité centrale/tarif) et la réciprocité (égalité/équité).

L'apport central du courant de l'économie solidaire à cette thèse est ainsi d'ajouter, au contexte du positionnement, une autre sphère, celle de la société civile. Elle permet, de cette façon, de surmonter la limitation de l'analyse courante de la théorie du positionnement fragmentée en deux sphères (marchande et non marchande), et de rendre compte que les ESC mobilisent des activités qui sont réalisées dans une économie plurielle composée de trois pôles : l'économie marchande, l'économie non marchande et l'économie non monétaire (Laville, 2003 ; Polanyi, 1983 ; Roustang *et al.*, 1997, p. 66). Il y a donc trois intersections qui doivent être prises en compte pour le positionnement, et pas juste une. Une telle approche permet ainsi de concevoir l'influence d'une partie prenante importante, les membres/citoyens/mouvements sociaux, qui sont à l'origine même du projet porté par les ESC, en plus d'ajouter un principe économique supérieur, qui est la réciprocité, aux deux autres principes qui tendent à s'opposer, soit le marché et la redistribution. Les ESC, par conséquent, se positionnent en articulant ces trois

[95] Laville (2007, p. 48) ajoute que l'administration domestique, qui consiste « à produire pour son propre usage, à pourvoir aux besoins de son groupe » (p. 14), est une forme de réciprocité et constitue aussi l'économie non monétaire. Selon l'auteur, l'administration domestique est une « forme particulière de la réciprocité […] qui s'exerce au sein de la cellule de base qu'est la famille, dénommée par Polanyi "administration domestique" » (Laville, 2001, p. 42).

principes de comportement économique qui régulent la circulation de biens et de services, soit le marché, la redistribution et la réciprocité (Eme et Laville, 2004, p. 17 ; Laville, 2001).

La mobilisation de l'approche de l'économie solidaire permet ainsi de rendre compte des particularités les plus essentielles des ESC et de les prioriser dans la réflexion sur leurs particularités stratégiques. Le principal défi d'une telle mobilisation est de ramener, à un niveau empirique et organisationnel, l'ensemble des propositions théoriques qui constituent les théories de l'économie plurielle et de l'économie solidaire. L'approche de l'économie solidaire a rendu possible la traduction de cette conception substantive et plurielle de l'économie au champ de l'économie sociale, soulignant l'insertion de nouvelles initiatives centrées sur l'intérêt général et mobilisatrices de la société civile et des pouvoirs publics dans un système économique tripolaire.

Toutefois, selon les auteurs du courant eux-mêmes, l'économie solidaire se définit avant tout comme un projet avant d'être une réalité empirique (Draperi, 2013). L'approche présente un ensemble de propositions programmatiques et idéologiques, plus théoriques que pragmatiques, ce qui explique l'absence de la mobilisation de ce courant dans les études sur la gestion et la stratégie dans les organisations. Certains auteurs du champ de l'économie sociale et solidaire ont néanmoins traduit ces propositions dans des termes concrets, qui contribuent à l'application de la théorie et qui soulignent ainsi certaines des particularités spécifiques des organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale. Parmi ces particularités, on souligne l'hybridation de ressources (Laville, 2007), la construction conjointe de l'offre et de la demande (Lévesque, 2006), la gouvernance de l'intérêt général, caractérisée par l'engagement volontaire et l'action collective organisée (Laville, Lévesque et Mendell, 2005) et la démocratie représentative, participative et délibérative (Laville, Lévesque et Mendell, 2005).

Ces éléments permettent ainsi de concevoir l'**organisation** comme une entité plurielle. Cela veut dire qu'ils permettent d'incarner l'économie plurielle et l'économie solidaire dans les formes organisationnelles. Une telle démarche favorise ainsi la traduction, dans des termes plus concrets, la vision politique que l'économie solidaire mobilise par rapport à l'économie. En ce

qui concerne le positionnement stratégique, nous nous concentrons dans cette thèse sur les activités de production de biens et de services réalisées par les ESC, plutôt que sur leur capacité mobilisatrice dans le champ politique. Évidemment, nous prenons en compte que les ESC, dans le but de réaliser et de soutenir leurs activités productives, réclament de la participation, de la reconnaissance et même un certain degré d'institutionnalisation de la part de la sphère publique et politique.

Notre cadre conceptuel s'appuie donc sur l'apport de l'approche de l'économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1992, 1994, 1995, 2001 ; Roustang *et al.*, 1997) au champ de la stratégie des entreprises sociales et collectives (ESC). Plus particulièrement, nous posons que le principe de la réciprocité confère un aspect solidaire (Laville, 1994) au positionnement stratégique des ESC. La principale contribution de l'approche de l'économie solidaire est de se fonder dans une perspective plurielle de l'économie, ce qui permet de « rompre avec l'idée dominante selon laquelle l'économie moderne se ramènerait au marché », et de l'appréhender plutôt à partir de trois principes de comportement économique mentionnés précédemment (Laville, 2001, p. 41). Draperi (2013, p. 69) souligne bien cet enjeu :

> De fait, pourquoi faudrait-il que l'économie sociale et solidaire soit nécessairement marchande et monétaire ? Des pans entiers de celle-ci ne sont pas marchands : les réseaux d'échanges réciproques de savoirs, les coopératives à l'école, les systèmes d'entraides dans le travail, etc. La solidarité, y compris la solidarité économique, peut s'exprimer dans le marché, mais elle peut aussi s'exprimer à l'extérieur du marché.

D'une part, les activités des ESC articulent le principe du marché, étant soutenues par des revenus de ventes de produits ou de services dans un marché, soit à un particulier qui en paye un prix, à un particulier qui se fait rembourser le prix par un tiers ou à un particulier pour lequel l'organisation se fait payer par un tiers. Les activités qui se réalisent dans la sphère marchande se caractérisent ainsi par l'échange de biens et de services dans un marché concurrentiel coordonné par le mécanisme du prix, ce qui met en évidence l'aspect **compétitif** qui caractérise le positionnement stratégique des ESC. Dans ce sens, car le principe du marché établit l'échange sur une base contractuelle à partir d'un calcul d'intérêt et promeut des relations de

concurrence, il ne suppose donc pas une « immersion dans les relations sociales », n'étant « pas forcément produit par le système social », contrairement aux principes de la redistribution et de la réciprocité (Laville, 2001, p. 41).

En même temps, leurs activités, ou au moins une partie de celles-ci, s'insèrent dans une logique économique de redistribution, selon laquelle l'échange de ressources, de biens et de services est coordonné par une autorité centrale responsable de les répartir. Généralement, l'objectif est de fournir de biens ou de services gratuitement ou à des prix non économiquement significatifs pour les destinataires. Ici, normalement les destinataires se font rembourser le prix par l'État ou l'organisation se fait payer par le pouvoir public pour bénéficier aux destinataires. L'appui de l'État devient ainsi crucial. Comme le souligne Draperi (2013, p. 66) : « l'économie solidaire met en avant la solidarité d'acteurs intégrés vis-à-vis d'acteurs en situation d'exclusion exercée avec l'appui d'une politique publique […] [, c'est-à-dire,] avec le soutien des pouvoirs publics. » Les ESC sont ainsi capables de mobiliser des ressources provenant de subventions publiques, normalement versées à l'organisation « à la mission », c'est-à-dire nonobstant la quantité de biens produits ou de services rendus. La redistribution suppose des procédures définissant les règles de prélèvement et d'affectation de ressources monétaires aux ESC (Enjolras, 2009), ce qui souligne l'importance de la conformité à des exigences, et conséquemment de l'obtention de la **légitimité** au sein de ces organisations.

En plus de ces deux principes, les ESC se distinguent par leur aptitude de mobiliser également le principe de la réciprocité. Cela s'explique, car l'approche économique solidaire mobilisée autour de ces organisations considère l'existence d'une troisième sphère, celle de la société civile et des mouvements sociaux, à côté de celles du marché et de l'État. Et c'est dans cette sphère que joue la réciprocité comme mécanisme de coordination des échanges. En tant que principe économique, la réciprocité se fonde sur le don et le contre-don, ainsi que l'égalité et l'équité, liés à une obligation sociale d'intérêt mutuel (Enjolras, 2009). Dans les échanges réciprocitaires, les ressources mobilisées peuvent être monétaires ou non monétaires, et peuvent provenir de différentes sources, publiques ou privées, sous la forme de dons, de bénévolat, de prêts de services, de contributions en nature et de mises à disposition. Ces échanges peuvent prendre une forme dans laquelle les destinataires ne sont pas associés

(réciprocité « inégalitaire »), se réunissent pour répondre à leurs besoins et aspirations (réciprocité « entre pairs ») ou rassemblés à des acteurs hétérogènes qui deviennent usagers, salariés ou bénévoles dans un situation symétrique (réciprocité « multilatérale ») (Gardin, 2006a).

De cette façon, le principe de la réciprocité « s'oppose à l'échange marchand, parce qu'il est indissociable des rapports humains qui mettent en jeu des désirs de reconnaissance et de pouvoir, et il se distingue de l'échange redistributif, dans la mesure où il n'est pas imposé par un pouvoir central » (Laville, 2001, p. 42). La prise en compte du principe de la réciprocité permet, du moins en théorie, de dépasser le découplage (marché/redistribution) ou la simple combinaison (quasi-marché), en fournissant un principe supérieur à partir duquel les arbitrages se font. Les organisations comme les ESC qui mobilisent la réciprocité, en plus du marché et de la redistribution, se caractérisent fortement par une « impulsion réciprocitaire » (Eme et Laville, 2005, p. 254), dans la mesure où elles incluent le volontariat et la participation active des usagers, membres et citoyens dans la production des services, ce qui confère un aspect **solidaire** à ces organisations (Laville, 1994).

Cette « impulsion réciprocitaire » est l'une des originalités majeures de l'économie solidaire et se manifeste par « la prédominance du principe de la réciprocité sur les principes du marché et de la redistribution » (Fraisse, Guérin et Laville, 2007 ; Gardin, 2006a). Cette « prédominance » s'explique par l'orientation vers une finalité sociale, selon laquelle la relation sociale surdétermine les autres formes d'échange, du marché et de la redistribution. C'est ainsi en fonction et pour ce lien social que l'organisation existe et qu'elle mobilise des ressources marchandes et non marchandes.

En ce qui concerne les rapports entre la réciprocité et le marché, Gardin (2006a) en distingue trois types. Le premier est la logique du « donnant-donnant », qui se base sur un alignement tendanciel vers le marché, qui est considéré l'idéal type de fonctionnement, par exemple, pour une partie importante de l'insertion socio-professionnelle. Le deuxième est le refus du marché par des initiatives dont les services, qui « ne sont pas des marchandises », se caractérisent

comme des biens communs, à l'exemple de l'environnement, de la santé et de la culture. Et le troisième constitue un type intermédiaire de subordination du marché au sein des initiatives solidaires, dans leurs rapports avec leurs clients et/ou leurs fournisseurs, ou même par l'appui de l'État, à partir de programmes de subvention et politiques sectorielles. Ces derniers traduisent ainsi une forme « d'encastrement socio-politique du marché » (Gardin, 2006a, p. 94-95).

Et justement en ce qui concerne les rapports entre la réciprocité et la redistribution, Gardin (2006a) en souligne trois types. Le premier est une relation de subordination aux politiques politiques, qui se caractérise comme une régulation tutélaire. La deuxième est la régulation quasi-marchande, qui met en concurrence les prestataires par des procédures d'appel d'offre. Et le troisième est un rapport de parité entre les initiatives et les pouvoirs publics dans la définition du soutient offert par l'État, qui constitue une régulation conventionnée.

L'économie solidaire se manifeste ainsi de façon prototypique, explique Gardin (2006a), dans les rapports subordonnées par une réciprocité multilatérale où il y a un encastrement socio-politique du marché et la construction d'une régulation conventionné. Pouvant ainsi utiliser la redistribution et l'échange marchand comme méthodes « subordonnées », la réciprocité gagne beaucoup en efficacité en tant que forme d'intégration économique (Polanyi, 1983, p. 247).

Le principe économique de la réciprocité, combiné avec le principe d'action politique de la démocratie, constituent les deux principes normatifs fondamentaux et structurants de la solidarité qui se trouve au cœur de l'économie solidaire (Ahmed, 2010 ; Servet, 2007). La solidarité peut être définie comme un devoir moral incitant la coopération, l'union, l'entraide et l'assistance favorisant l'interdépendance réciproque dans une collectivité (Laville, 2005). La solidarité peut être comprise comme le moyen par lequel les ESC réussissent à articuler les trois principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité.

On observe ainsi que la solidarité constitue, aux côtés de la compétitivité et de la légitimité, l'un des piliers cruciaux du positionnement stratégique des ESC. La solidarité « fondée sur un

principe de réciprocité se distingue de la protection caractéristique de systèmes fondés sur la redistribution » (Servet, 2007, p. 269). C'est-à-dire que la réciprocité, « au fondement de la solidarité, ne peut être confondue ni avec la simple générosité, ni avec un calcul mathématique d'équivalences (Polanyi, 1975, p. 100) » (Servet, 2007, p. 269). Dans ce sens, Servet (2007, p. 269) souligne qu'« on a là une belle leçon pour une redécouverte du principe de réciprocité au fondement de la solidarité (Guérin, 2003 ; Vallat, 1999) et pour comprendre les modes d'hybridation des ressources ». En même temps, on peut penser que la solidarité est un peu à l'opposé de la concurrence. Cette dernière présume que les agents ont des intérêts particuliers bien identifiés et qui s'opposent, alors que la solidarité présume que les intérêts particuliers peuvent être conjugués de sorte à ce que se dégage une vision d'un intérêt supérieur, « collectif », différent de ce que donne la somme des intérêts particuliers, qui est le résultat de la concurrence. C'est là que le modèle de positionnement stratégique classique doit être amendé. Traditionnellement, il ne présume pas de comportements résultant d'une autre forme de rationalité, plus « sociale » au sens de collective, par laquelle les acteurs peuvent trouver un point de rencontre entre leurs intérêts propres et ceux de la collectivité.

Le pilier de la solidarité favorise ainsi une compréhension plus approfondie des particularités qui caractérisent le positionnement stratégique des ESC, surtout quand mobilisé parallèlement à l'analyse institutionnelle de la théorie du positionnement. Ces organisations, en mobilisant les principes du marché et de la redistribution, subissent des pressions diverses de leur environnement qui se traduisent par des phénomènes d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire « des processus contraignants qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui affrontent les mêmes contraintes » (Di Maggio, Powell, 1983, p. 150). Cet isomorphisme fait en sorte que ces entités peut être « touchées par la banalisation de leur comportement économique (Vivet, Thiry, 2000) » (Laville, 2001, p. 40-41) ou même par un risque d'instrumentalisation par les pouvoirs publics. L'articulation de trois principes économiques, et la mobilisation conséquente de l'aspect de la solidarité, fournissent un cadre de référence plus complet afin d'expliquer comment les ESC font face à cette complexité. L'affirmation suivante de Laville (2001, p. 49) illustre bien cette idée:

> […] l'immersion dans l'économie de marché sur le long terme génère des phénomènes d'isomorphisme institutionnel qui ne peuvent être contenus que par la recherche d'une combinaison entre une pluralité de principes économiques (marché, mais aussi redistribution et réciprocité). Autrement dit, la dimension solidaire ne peut perdurer que par l'ancrage dans un engagement volontaire relevant de la réciprocité entre citoyens et pas l'obtention de régulations publiques appropriées aux projets.

Le cadre conceptuel de cette thèse propose ainsi que le positionnement stratégique des ESC est constitué par un ensemble de trois piliers qui sont ceux de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité. Cette proposition vise à faire ressortir les particularités spécifiques du positionnement stratégique des ESC, qui articulent les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Tout d'abord, le cadre proposé applique la théorie institutionnelle comme une approche transversale à la théorie du positionnement, afin de faire ressortir d'autres aspects que ceux techniques influençant le positionnement des ESC. En deuxième lieu, ce cadre mobilise aussi une perspective d'analyse centrée sur une compréhension plurielle de l'économie, qui permet de réfléchir sur le positionnement stratégique sous l'angle de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité. Dans ce sens, les pôles traditionnels de la différenciation et de la conformité ne sont plus analysés uniquement selon une logique de compétitivité ou de légitimité, mais aussi de solidarité. Par conséquent, leur forme et leur importance pour la stratégie de positionnement varient selon l'articulation entre ces trois principes économique dans les organisations. En outre, ce cadre ouvre la possibilité pour l'existence de stratégies intégratrices qui structurent, sous la forme de synthèse, au lieu du découplage, les principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Et finalement, un tel cadre permet de considérer les facteurs déterminants mis en évidence par les autres approches (p. ex. la concurrence pour l'approche classique concurrentielle) comme des composantes qui soutiennent la stratégie de positionnement principale, soit des dimensions de positionnement.

La combinaison théorique qui se trouve au cœur du cadre conceptuel développé dans cette thèse est résumée dans le tableau 3.4 ci-dessous :

**Tableau 3.4 La théorie du positionnement appliquée aux ESC**

| Sphère(s) | Approches de la théorie du positionnement | Déterminants du positionnement | Positionnement stratégique | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Différenciation | Conformité | ÉQUILIBRE entre différenciation et conformité |
| | | | | Apport de la théorie institutionnelle comme approche transversale | |
| **MARCHANDE** | **Approche concurrentielle** | - **Concurrence** (avantage concurrentiel exploitant des opportunités d'affaires) | - Positionnement classique : « être différent » des concurrents en adoptant une position stratégique unique et distincte (p. ex. par valeur unique, par concentration, par le bas prix, etc.) | - Mimétisme : « être légitime » dans un marché, donc « être similaire » aux concurrents | - Théorie de l'équilibre stratégique : « être aussi différencié que légitimement possible »<br>- Combinaison de stratégies de différenciation et de conformité |
| | **Approche des ressources** | - **Ressources et compétences internes** (soutiennent l'avantage concurrentiel)<br>- Sous-déterminant : concurrence | | | |
| | **Approche de la perspective** | - **Finalité sociale** (satisfaction des membres-usagers des entreprises collectives d'usagers)<br>- Sous-déterminants : concurrence; ressources et compétences internes | - Se différencier par l'innovation (focalisation – segment ciblé)<br>- Se différencier par la standardisation (expansion géographique) [risque de démutualisation] | - Mimétisme (imiter l'entreprise capitaliste) [peut amener à la standardisation] | - Stratégie d'hybridation (reconnaître la diversité des usagers). Conformité à l'efficience économique et différenciation pour répondre aux attentes d'un sociétariat diversifié |
| **NON MARCHANDE** | **Approche des parties prenantes / dépendance de ressources** | **Obtention de ressources**<br>Sous-déterminants : concurrence; ressources et compétences internes; mission (finalité) sociale | - Se distinguer des autres organisations afin de se faire remarquer, et donc se faire privilégier, par les détenteurs de ressources | - Affirmer leur légitimité en se conformant aux attentes des détenteurs de ressources | - Se différencier des autres en se maintenant légitime<br>- Exemple : créer une hiérarchie de comparaison dans laquelle l'organisation se démarque des autres |
| **ÉCONOMIE SOLIDAIRE** | **Approche de l'économie solidaire basée sur une économie plurielle** | - **Les trois piliers de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité** | - La différenciation varie parmi les trois piliers du positionnement<br>- Ex : différenciation pour répondre aux besoins des destinataires. | - La conformité varie parmi les trois piliers du positionnement<br>- Ex : conformité aux besoins des destinataires | - Stratégies de positionnement intégratrices<br>- Les déterminants des autres approches deviennent des dimensions de positionnement. |

Source: L'auteur.

La dernière ligne du tableau précédent présente les particularités théoriques du positionnement stratégique suivant une approche basée sur l'économie solidaire. Elle expose donc l'apport de cette approche en combinaison avec la théorie institutionnelle appliquée à la théorie du positionnement. La figure 3.1 ci-dessous résume les principaux concepts abordés antérieurement et qui permettent de construire un cadre conceptuel pour expliquer le positionnement stratégique des ESC. La contribution particulière de cette thèse est indiquée dans les cases qui sont grisées.

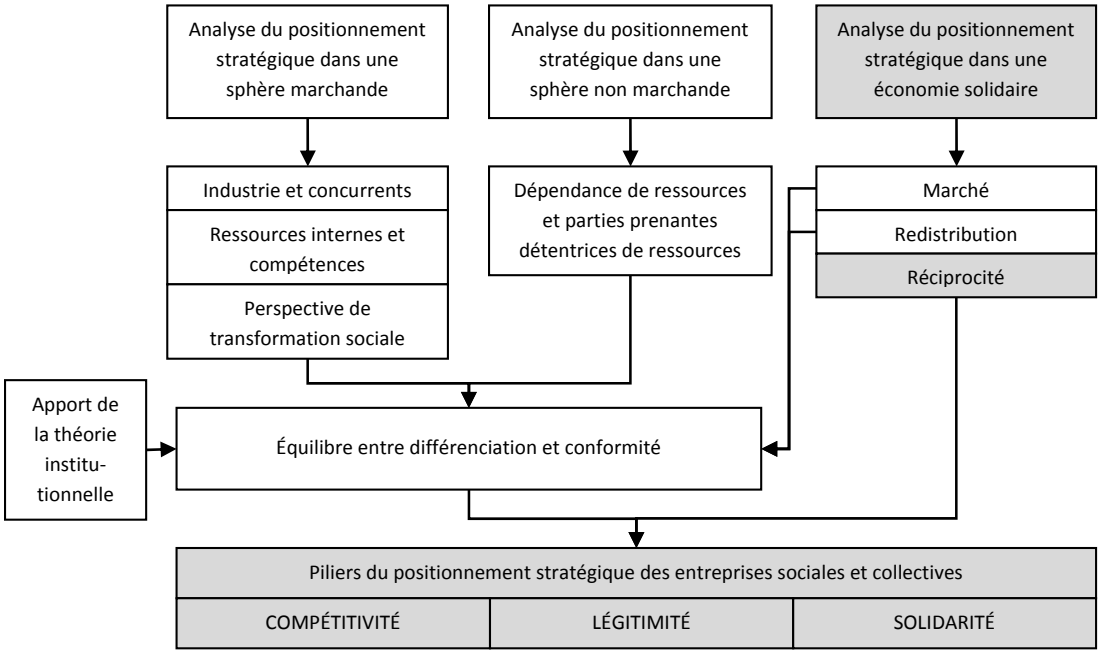



Figure 3.1 Le cadre conceptuel du positionnement stratégique des ESC
Source: L'auteur

Conclusion du chapitre 3 sur la problématique de la recherche et le cadre conceptuel

Ce chapitre a été dédiée à présenter les objectifs de la présente thèse et de les situer par rapport aux lacunes trouvées à l'intersection des deux thématiques centrales de cette recherche, soit les « entreprises sociales et collectives » et le « positionnement stratégique », chacune explorée respectivement dans les deux chapitres précédents. La question de recherche qui oriente cette recherche est la suivante : « *Comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale ?* ». Tout d'abord, en raison de leur nature particulière et des principes qui règlent leur fonctionnement, les ESC conçoivent leur environnement économique comme une économie « plurielle », où l'économie se définit non seulement par les échanges marchands, mais aussi par la redistribution et la réciprocité. Les ESC mobilisent donc aussi ces principes dont l'un, la réciprocité, surdétermine les deux autres, ce qui caractérise la spécificité des ESC et en assure le maintien dans le temps.

Le problème avec une telle constatation est que les modèles actuels construits pour expliquer le positionnement stratégique des organisations ne considèrent que partiellement cette réalité des ESC. Parmi les études qui se sont concentrés sur cette thématique au sein du tiers secteur, de l'approche *nonprofit* et de l'économie sociale et solidaire, on trouve un morcèlement entre ceux qui se sont concentrés plutôt sur la sphère marchande, alors donc sur le principe du marché, et ceux qui étudient des organisations situées dans une sphère non marchande, mobilisant principalement le principe de la redistribution. Ces études mobilisent des modèles traditionnels de positionnement qui se basent sur la différenciation par rapport aux concurrents ou sur la conformité aux demandes de légitimité. Par conséquent, ils n'expliquent qu'en partie ce qui caractérise le positionnement des ESC, lesquelles articulent, en plus des principes du marché et de la redistribution, celui de la réciprocité.

En ce qui concerne les approches qui composent actuellement la théorie du positionnement, d'un côté, l'approche de la perspective souligne la visée de transformation sociale comme l'élément inspirateur et orienteur des efforts de positionnement d'une organisation (Malo,

2001b). Elle amène ainsi la question de la finalité sociale comme un aspect crucial du positionnement des entreprises collectives d'usagers. Par contre, elle tend à la séparer du positionnement concurrentiel et, par conséquent, à comprendre la finalité sociale comme une source d'avantage concurrentiel et/ou de légitimité, sans l'intégrer directement au concept central de positionnement.

De l'autre côté, le courant de l'équilibre stratégique fournit un cadre d'analyse qui énonce un équilibre entre la différenciation et la conformité, en soulignant qu'une position stratégique vise à amener une organisation à devenir « aussi différenciée que légitimement possible » (Deephouse, 1999). Cette approche tend cependant à restreindre l'atteinte de l'équilibre stratégique au simple assemblage de réponses stratégiques distinctes (de conformité et de différenciation) et d'ignorer ainsi la capacité intégratrice des réponses stratégiques. Dans le cas des ESC, l'éclatement du positionnement en stratégies distinctes risque de les dénaturer et de les amener, par exemple, à un processus de banalisation/standardisation ou d'instrumentalisation.

Nous soutenons que, en vue de comprendre le positionnement stratégique dans un contexte d'économie plurielle, l'approche institutionnelle appliquée à la théorie du positionnement doit être approfondie de façon à faire ressortir les éléments autres que ceux techniques caractérisant la construction d'une position stratégique. Nous proposons ainsi un cadre conceptuel construit à partir des apports de la théorie institutionnelle et de l'approche de l'économie solidaire à la théorie du positionnement. Ce cadre explore particulièrement le principe économique de la réciprocité et propose d'analyser le positionnement stratégique des ESC à partir de trois piliers qui sont ceux de la solidarité, de la légitimité et de la compétitivité. Ce cadre constitue la base par laquelle une recherche empirique au sein d'un ensemble d'entreprises sociales et collectives sera réalisée, dont les particularités sont décrites dans le prochain chapitre sur le cadre méthodologique de cette thèse, afin de répondre à la question et aux sous-questions qui orientent cette recherche :

- Comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale ?
    - En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ?
    - Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ?
    - Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ?
    - Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ?

# CHAPITRE 4

# LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent chapitre est dédié à la description de la méthodologie retenue pour cette recherche, en se basant sur la problématique décrite et le cadre conceptuel proposé. La première section présente la proposition de la recherche de manière générale, en décrivant le but de l'étude, le public cible de la recherche et les conditions de celle-ci. La deuxième section présente les détails de la méthodologie utilisée pour recenser les écrits qui ont soutenu les sujets traités dans le chapitre précédent. Et la troisième section vise à présenter les aspects méthodologiques de la recherche empirique réalisée dans cette thèse.

La figure 4.1 résume la démarche méthodologique de cette thèse, qui est composée de trois étapes principales. La première étape regroupe la conceptualisation et la structuration de la thématique, la réalisation de la recension des écrits ainsi que l'élaboration des questions de recherche et du cadre conceptuel initial. La deuxième étape correspond à une étude pilote exploratoire, dont l'objectif a été de déterminer les ESC qui ont constitué les études de cas explorées dans cette thèse. Et la troisième étape se concentre sur la réalisation des études de cas. Cette dernière étape a fourni les analyses nécessaires pour répondre aux questions de recherche, ce qui a favorisé l'élaboration d'un modèle théorique pour le positionnement stratégique des ESC.

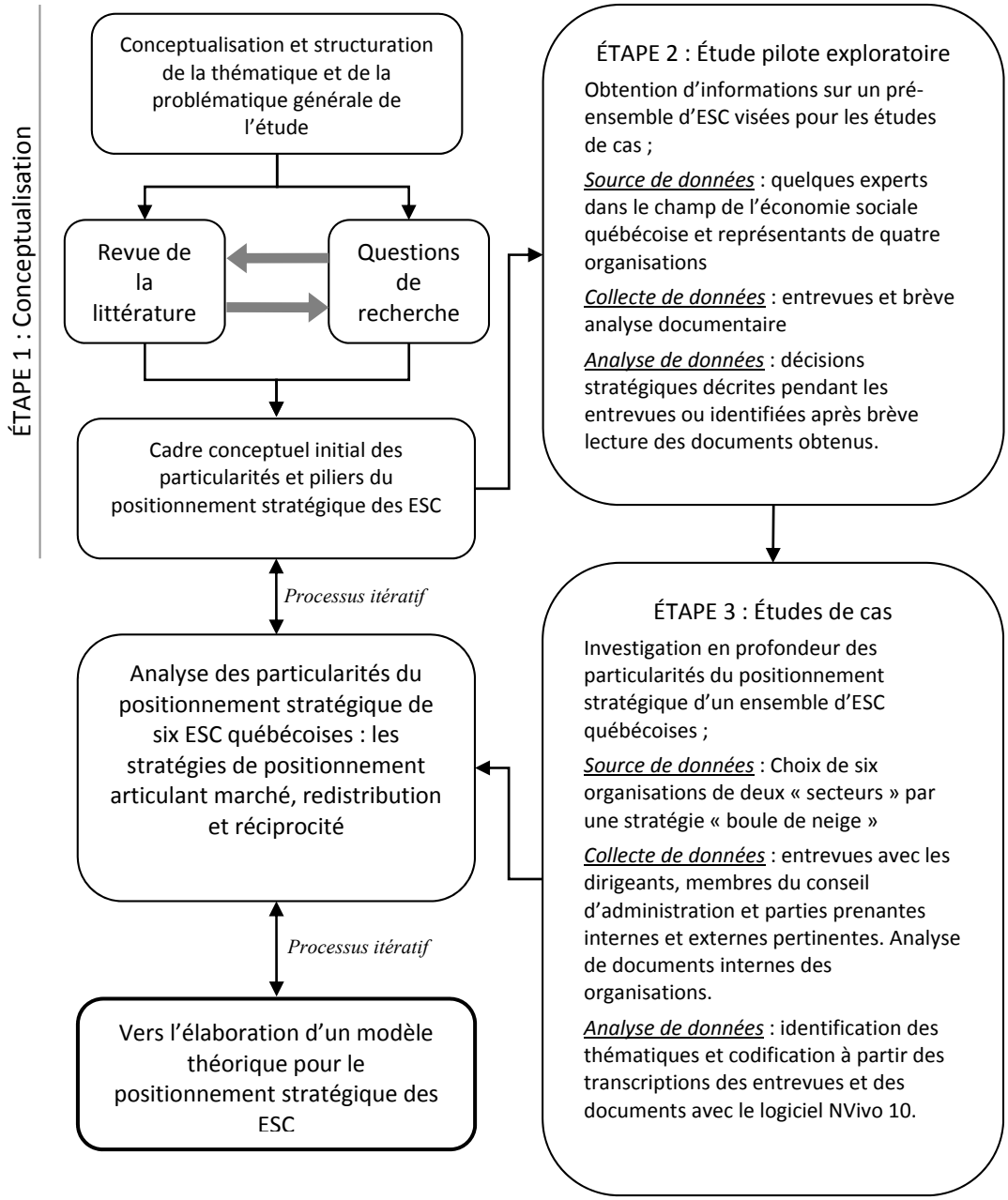



Figure 4.1 Les étapes méthodologiques de la recherche
Source: l'auteur

## 4.1 La proposition de la recherche

Comme il a été montré par la recension des écrits dans le chapitre précédent, les publications théoriques sur le positionnement stratégique des ESC sont peu nombreuses, et les études empiriques sur cette thématique sont encore très rares. Toutefois, l'intérêt croissant des chercheurs pour la thématique de la stratégie dans ces organisations témoigne de l'importance et de l'intérêt de comprendre leurs spécificités stratégiques. Notre recension d'écrits a identifié qu'avant 2008, seulement 10% des articles publiés sur l'économie sociale en général concernaient la thématique de la stratégie, alors qu'entre 2008 et 2014, ce nombre s'élève à 17% [96]. Cette étude vise ainsi à contribuer à ce champ par la réalisation d'une recherche empirique sur le positionnement stratégique des ESC. L'objectif de ce chapitre est de décrire la méthodologie adoptée pour réaliser cette recherche. Patton (2002, p. 255) souligne que différentes stratégies de recherche peuvent produire différents résultats. Ainsi, pour définir la stratégie de recherche idéale s'appliquant à l'étude proposée, il est nécessaire d'analyser le but de la recherche, d'identifier le public cible de la recherche et de décrire les conditions de la recherche (Patton, 2002, p. 253).

### 4.1.1 Le but de la recherche

La définition de la problématique de recherche constitue la première étape dans la réalisation d'une étude (Eisenhardt, 1989). La principale représentation de la problématique d'une recherche est concrétisée sous la forme d'une question, qui constitue la « question de recherche ». Cette question est essentielle pour guider l'étude et orienter les efforts de recherche car, souligne Eisenhardt (1989, p. 536), « *[w]ithout a research focus, it is easy to become overwhelmed by the volume of data* ». Il est toutefois important de souligner que cela ne signifie

[96] Les détails de notre recension des écrits sont décrits dans la section 4.2 de cette thèse.

pas que la question de recherche doit être immuable. Au contraire, elle peut en effet évoluer et changer durant la recherche (Eisenhardt, 1989, p. 536).

Yin (2009, p. 14) souligne que l'un des principaux outils facilitant la formulation de la question de recherche est la recension des écrits. La recension constitue ainsi un moyen pour atteindre l'orientation de la recherche, plutôt que le but en soi. Elle ne fournit pas les réponses, mais elle permet, au contraire, de développer des questions plus pertinentes et plus précises. La section 4.2 présente en détail la démarche originale choisie dans cette thèse pour la recension des écrits. La formulation des sous-questions de recherche contribue également à la précision de l'objectif de la recherche et oriente les choix méthodologiques qui permettront de répondre à l'ensemble des questions.

Dans le cadre de cette recherche, la question qui oriente l'étude vise à comprendre « *comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale* ». Comme les ESC articulent les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité, leur positionnement stratégique diffère, à plusieurs égards, de celui des organisations classiques, coopératives et sans but lucratif jusqu'à ce moment exploré par la théorie du positionnement, tel qu'il a été expliqué dans le chapitre précédent. De ce constat débouchent les sous-questions de recherche suivantes :

- *En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ?*
- *Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ?*
- *Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ?*
- *Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ?*

Ces questions découlent des pistes identifiées suite à la recension des écrits, et les réponses seront formulées à partir du cadre conceptuel proposé et d'une recherche empirique dont les particularités méthodologiques sont détaillées dans le présent chapitre.

### 4.1.2 Le public cible

La description du public à qui la recherche s'adresse constitue l'une des principales définitions de l'étude, car elle guidera son orientation et sa planification méthodologique. La détermination du public cible dérive surtout du but de l'étude : la présente recherche vise, ultimement, à contribuer au développement du champ de la stratégie dans les ESC. Par conséquent, la nature de la contribution de cette étude est, d'un côté, académique et de l'autre, pratique. Dans le premier cas, le public prioritaire de la recherche est la communauté scientifique et les chercheurs du champ, qui vont juger nos procédures de recherche et qui pourront s'intéresser aux résultats de nos découvertes. Deuxièmement, nos résultats de recherche seront également utiles pour les dirigeants et d'autres professionnels du champ des ESC qui veulent mieux comprendre les particularités qui caractérisent la gestion et le positionnement stratégique de ces organisations.

### 4.1.3 Les conditions de la recherche

La recherche a bénéficié de l'appui financier du Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FQRSC) et du soutien de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, ainsi que de l'appui du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), ces deux derniers étant situés à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Puisque la recherche proposée dans cette étude s'insère dans le contexte de l'économie sociale québécoise, la liaison avec ces deux derniers, spécialement avec la Chaire, a fourni des contributions fondamentales à toute la démarche de cette étude.

## 4.2 Méthodologie de la recension des écrits

L'un des principaux défis dans la réalisation d'une recension des écrits sur un ensemble donné d'organisations est de bien établir sa définition, afin qu'il soit possible d'identifier avec précision les études qui s'adressent aux organisations ciblées. En ce qui concerne les ESC, la discussion présentée dans le chapitre 1 montre que ces organisations sont représentées par au moins trois idéaux-types, soit : l'organisme à but non lucratif (OBNL); la coopérative ou la mutuelle; et, à l'intersection des deux précédents, l'idéal-type de l'ESC qui combine certains attributs du premier, en visant des objectifs d'intérêt général, avec des attributs du second, en insérant ses activités dans le marché.

Le corpus théorique concernant ces organisations est principalement développé soit autour d'une vision économique se référant au premier idéal-type avec l'approche *nonprofit* (NPO), soit autour d'une vision sociopolitique associée au deuxième idéal-type avec les approches de l'économie sociale et solidaire (ÉSS). De nouvelles approches de l'entreprise sociale s'intéressent au troisième idéal-type, en composant essentiellement soit avec la gamme conceptuelle développée dans l'approche NPO, soit avec celle de l'ESS. Par conséquent, la définition de l'ESC demeure à ce jour un objet de débat au sein de la communauté scientifique, principalement lorsqu'il est question de la concevoir comme un idéal-type en soi, regroupant des organisations qui partagent certaines caractéristiques communes, plutôt qu'en mettant l'accent sur ce qui les distingue les unes des autres. L'approche européenne des entreprises sociales (EMES), par exemple, représente ces organisations comme un sous-ensemble des deux premiers idéaux-types, mais dont certaines particularités peuvent les faire différer de ces formes organisationnelles traditionnelles.

L'objectif de cette étude n'est pas de s'immiscer dans ce débat. Au contraire, nous adoptons une approche inclusive, considérant des publications qui se sont concentrées sur l'une ou l'autre de ces diverses lignes de pensée, à la condition qu'elles s'intéressent à l'une ou l'autre de ces organisations. Cette approche inclusive se justifie par la méthodologie adoptée, qui a permis l'identification d'un large bassin d'études potentielles sur la thématique ciblée (la

stratégie et le positionnement stratégique des ESC), suivie par une sélection rigoureuse des études effectivement pertinentes à la présente recherche. La démarche méthodologique adoptée pour la recension est décrite dans les prochains paragraphes.

En premier lieu, afin d'identifier les principales études scientifiques[97] publiées sur la stratégie des ESC, nous avons exploré la base de données bibliographique d'*ÉCO-SOC INFO*, le bulletin de veille mensuel sur la recherche en économie sociale de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale (CRCÉS), située à l'École de sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ce système de veille repère et classifie périodiquement les informations et les références des plus récentes publications et événements scientifiques sur l'économie sociale en trois langues (français, anglais et espagnol), à partir de plusieurs outils qui explorent des bases de données bibliographiques, des moteurs de recherche, des tables de matières de revues d'intérêt, des bulletins et publications de centres de recherche, des sites Internet de maisons d'édition, des organisations majeures d'économie sociale et de ministères, entre autres. Cette base de données est construite sur une plateforme Endnote et compte, en janvier 2015, 1946 publications sur l'économie sociale publiées entre janvier 2008 et janvier 2015.

Comme la base de données du bulletin *ÉCO-SOC INFO* n'est pas exclusivement dédiée à la thématique de la stratégie dans les ESC, deux démarches complémentaires ont été réalisées afin d'identifier d'autres études sur cette thématique qui n'auraient pas été inclues dans la base de données du bulletin. Premièrement, la Chaire de recherche du Canada en économie sociale a développé une autre base de données sur plateforme Endnote, la BD Revues, qui contient des articles sur l'économie sociale publiés dans 9 des principales revues spécialisées dans le domaine[98], entre 2001 et 2010. Cette base de données a été mise à jour[99] jusqu'en janvier 2015,

[97] Par études scientifiques, nous nous référons à des articles scientifiques, livres, cahiers et rapports de recherche, études statistiques et autres publications universitaires arbitrées par des pairs.

[98] Annals of Public and Cooperative Economics, CIRIEC España - Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa, Économie et solidarités, International Journal of Social Economics, Journal of Co-operative Studies, Journal of Rural Cooperation, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Revue internationale de l'économie sociale (RECMA), et Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

[99] Pour les revues qui ne permettent pas, ou qui ne facilitent pas, l'importation de ses articles sur Endnote, une recherche directe a été réalisée, basée sur les critères choisis pour identifier les études sur la stratégie

et deux autres revues y ont été intégrées (*Nonprofit Management and Leadership* et *Social Entreprise Journal*), résultant avec un total de 1140 références.

En deuxième lieu, afin de repérer d'autres études que celles trouvées dans les revues spécialisées, une recherche a été réalisée dans les bases de données EBSCO Business Search Complete, JSTOR, Proquest-ABI Inform, SAGE et Wiley Online Library pour la période de 2008 à janvier 2015, concernant un ensemble de mots-clés sur la stratégie et les organisations ciblées (économie sociale, entreprises sociales, coopératives, associations, OBNL, etc.), tant en français qu'en anglais. Toutes les références pertinentes trouvées, un total de 230 références, ont été importées dans une base de données Endnote.

Finalement, toutes ces références recensées, provenant de la BD *ÉCO-SOC INFO*, de la BD Revues et des bases de données externes, ont été intégrées dans une seule base de données Endnote « A », contenant ainsi 3316 références d'intérêt publiées entre 2008 et janvier 2015. Afin d'identifier parmi ces 3316 publications celles qui traitent de la stratégie, la démarche de troncature suivante a été utilisée : en premier, les études ont été filtrées par le mot-clé *strateg*, afin de considérer les mots *stratégie* et *stratégique* tant en français qu'en anglais (*strategy, strategic*) et en espagnol (*estratégia* et *estratégica*), étant donné que l'outil de recherche du logiciel Endnote ne prend pas en compte les accents. Cette recherche a pris en compte le titre, le résumé et les mots-clés de chaque référence. Ensuite, une démarche de révision et de suppression des possibles références dupliquées a été réalisée à l'aide d'une fonctionnalité spécifique du logiciel Endnote (*Find Duplicates*). Cette démarche a résulté dans un total de 564 références.

Ensuite, pour repérer les études publiées avant 2008, deux démarches ayant des procédures similaires aux précédentes ont été réalisées. En premier, une base de données Endnote contenant tous les articles publiés dans les principales revues spécialisées sur l'économie

(voir détails plus bas dans le texte). Ces revues sont*:* CIRIEC España - Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa, International Journal of Social Economics, Journal of Co-operative Studies, Journal of Rural Cooperation, et Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

sociale[100] et le secteur sans but lucratif a été créée. Cette base, créée à partir de la base Endnote de la BD Revues de la CRCÉS, et complétée dans le cadre de cette recherche, contient les articles publiés depuis le premier numéro des revues[101] jusqu'à décembre 2007, et a résulté avec un total de 5119 références. En plus, une recherche a été réalisée dans les principales bases de données en ligne (EBSCO Business Search Complete, JSTOR, Proquest-ABI Inform, SAGE et Wiley Online Library), afin de trouver d'autres études pertinentes publiées dans d'autres revues, pour la période de 1960 (date à partir de laquelle les études sur la stratégie en général ont été principalement publiées) à décembre 2007, en utilisant le même ensemble de mots-clés mentionné précédemment. Cette recherche a identifié 340 références, qui ont composé la « BD Moteurs de recherche ».

Ces références ont été importées dans une deuxième base Endnote, et intégrées avec celle des revues spécialisées, composant ainsi une base de données Endnote « B », contenant 5459 références d'intérêt publiées avant 2008. La même méthodologie de troncature et de suppression de doublons décrite précédemment a été appliquée à l'analyse de cette base de données, et le résultat a été un ensemble de 518 références.

Finalement, les deux bases de données Endnote « A » et « B » (respectivement 2008-2015 et avant 2008) ont été intégrées dans une seule base de données Endnote, ce qui a résulté dans une base de données « brute » contenant 1082 références publiées sur la thématique de la « stratégie » dans les organisations du tiers secteur (ce qui comprend celles typiquement classées dans les courants de l'approche *nonprofit* et de l'économie sociale et solidaire, ainsi que celles définies directement comme entreprises sociales). Le tableau 4.1 ci-dessous résume les étapes de la composition de cette base de données :

[100] Ce sont les mêmes 11 revues mentionnées auparavant dans la BD Revues.
[101] Voici les dates couvertes dans les revues : Annals (1925-2014); CIRIEC (2001-2014); É&S (1996-2014); IJSE (1974-2014); JCS (2005-2014); JRC(1996-2014); NML (1990-2014); NVSQ(1972-2014); RECMA* (2000-2014); SEJ (2005-2014); Voluntas (1990-2014). Celles marquées par un astérisque (*) sont des exceptions, car les articles ont été pris en compte à partir du numéro qui est disponible en ligne sur le site web de la revue ou des moteurs de recherche.

**Tableau 4.1 La composition de la base de données**

| Étapes de composition de la base de données | | Nombre de références |
|---|---|---|
| 1. BD « A » (2008-2015) | *BD ÉCO-SOC INFO* | *1946* |
| | *BD REVUES* | *1140* |
| | *BD MOTEURS DE RECHERCHE* | *230* |
| | ***TOTAL*** | **3316** (dont **564** *strateg* et sans doublons) |
| 2. BD « B » (avant 2008) | *BD REVUES* | *5119* |
| | *BD MOTEURS DE RECHERCHE* | *340* |
| | ***TOTAL*** | **5459** (dont **518** *strateg* et sans doublons) |
| BD FINALE (1+2) | | **1082 (564 + 518)** |
| BD FINALE APRÈS ANALYSE | | **113** (dont **16** sur le positionnement stratégique) |

Source : L'auteur

Après cette étape de la recension, une démarche d'analyse de ces 1082 références était nécessaire afin de repérer et de sélectionner, parmi ces publications, celles qui s'adressent effectivement (a) à la problématique de la stratégie dans les ESC et (b) à la problématique du positionnement stratégique. Étant donné qu'un processus d'analyse basé sur la recherche automatique de mots-clés risquerait de réduire la précision de l'analyse compte tenu de la complexité de la thématique proposée, une démarche d'analyse manuelle et individuelle de chacune de ces 1082 références a été réalisée. Cette démarche a consisté dans l'analyse du titre, du résumé et, lorsque nécessaire, du contenu de chacune des publications. Les critères de sélection se sont basés sur quatre catégories de filtres, deux pour les études empiriques, une pour les études normatives et théoriques, et une dernière appliquée à toutes les études. En ce qui concerne les études empiriques, la première catégorie de filtres s'est référée à la nature des organisations étudiées, étant composée de deux critères : (a) une référence explicite à la présence d'activités économiques marchandes dans les organisations étudiées, ce qui a exclu les études exclusivement centrées sur les OBNL n'ayant pas d'activités économiques marchandes; et (b) une référence explicite au caractère multipartite et à l'intérêt général dans

le cas des coopératives[102], ce qui a exclu les études centrées sur les coopératives prototypiques de l'« ancienne » économie sociale[103]. La deuxième catégorie de filtres a consisté en un ensemble de critères d'exclusion qui ont été graduellement élaborés pendant l'analyse des publications ; par exemple, les études qui se réfèrent à la stratégie des entités publiques ou des entreprises classiques par rapport au secteur sans but lucratif (l'annexe A présente en détail tous les critères d'exclusion utilisés). Troisièmement, en ce qui concerne les études normatives ou théoriques, ont été considérées les publications, généralistes ou non, qui exploraient les particularités stratégiques des organisations ciblées, et qui avaient le potentiel de fournir des connaissances éclairantes pour la compréhension de la stratégie au sein des ESC. Finalement, toutes les publications qui se sont concentrées sur la thématique du positionnement stratégique des organisations autres que les entreprises privées classiques et les organismes publics ont aussi été considérées.

Après cette démarche d'analyse et de sélection, 113 références ont été repérées, composant ainsi une base de données raffinée sur les études s'adressant à la thématique de la stratégie et du positionnement stratégique des ESC. Les fiches de lecture résumant la problématique de recherche, les principaux résultats identifiés ainsi que la méthodologie appliquée par chacune de ces 113 références sont présentés dans l'annexe B.

En ce qui concerne les résultats généraux de la recension, on observe que les écrits témoignent d'un effort considérable fait pour analyser les particularités stratégiques des ESC. Cela contredit les affirmations de certains auteurs qui ont souligné que la thématique de la stratégie a été très peu étudiée dans le champ des ESC (Coombes *et al.*, 2011, p. 829 ; Moizer et Tracey, 2010, p. 253). Cela s'explique, car comme nous l'avons souligné dans la description de la méthodologie de recension utilisée, il ne faut pas se limiter à l'expression « entreprise sociale et collective » pour identifier ces travaux ; il faut plutôt analyser attentivement la littérature sur

[102] Plus spécifiquement, deux critères ont été utilisés : être une coopérative multipartite (*multistakeholder*) et ne pas être exclusivement à finalité mutualiste, c'est-à-dire, uniquement pour ses membres (intérêt mutuel).

[103] C'est-à-dire, les coopératives classiques ayant une seule catégorie de membres, étant à finalité mutualiste (centrée sur leurs membres) et étant à dominante marchande.

les courants de l'approche *nonprofit*, de l'économie sociale et solidaire et des entreprises sociales. En appliquant une telle démarche, il a été en effet possible d'identifier plusieurs travaux sur la stratégie des ESC. Toutefois, aucun effort d'intégration entre ces diverses études qui explorent les particularités stratégiques des ESC n'a encore été réalisé. La présente recherche constitue ainsi un premier effort de recension des écrits sur cette thématique dans ces organisations.

De toutes les 113 publications recensées, 16 font référence directe à la question du positionnement stratégique organisationnel (ce qui exclut celles qui se sont concentrées sur le positionnement des produits, dans le domaine du marketing), mais seulement deux travaux se réfèrent directement aux ESC (Chew, 2010 ; Jäger, 2010), alors que les autres se réfèrent plutôt aux coopératives typiquement marchandes (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009 ; Goldsmith et Gow, 2005 ; Vézina et Legrand, 2003) ou aux OBNL typiquement non marchandes (Chew, 2003, 2005, 2006a, 2006b, 2009 ; Chew et Osborne, 2009a ; Frumkin et Kim, 2001 ; Marival, 2011 ; Mazzarol et Soutar, 2008 ; Mosley, Maronick et Katz, 2012 ; Saxton, 1996). Les contributions importantes de ces études, telles que vues dans les résultats de cette recension, soutiennent en grande partie les discussions du premier chapitre de cette thèse.

## 4.3 La délimitation de la recherche empirique

Dans cette section, on décrit la méthodologie de la recherche empirique. Tout d'abord, le positionnement épistémologique de la recherche sera détaillé. Ensuite, la stratégie de recherche adoptée dans cette étude sera exposée. Puis, dans un troisième temps, une attention particulière sera portée aux unités d'analyse et l'observation de l'étude. La quatrième sous-section exposera le choix du terrain de recherche et l'échantillonnage. Ensuite, les sources et la méthode de collecte de données seront détaillées, suivies de l'explication de la stratégie d'analyse des données adoptée dans la recherche. Finalement, les limites et les critères de la qualité de la recherche ainsi que les considérations éthiques liées à cette recherche seront explicités.

### 4.3.1 Le positionnement épistémologique de la recherche

La présente recherche se concentre sur les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur environnement, lequel se caractérise par une complexe et pluraliste interaction entre les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Cette thématique est encore sous-explorée dans la littérature empirique sur la stratégie de ces organisations. Étant donné que les stratégies ne peuvent pas être interrogées directement, l'information requise doit être sollicitée auprès des participants qui ont été, ou sont, directement impliqués dans la gestion stratégique des ESC. Par conséquent, la recherche doit être sensible à la compréhension de la réalité à partir de la perception des participants, et accepter ainsi le caractère pluriel et dynamique de l'étude de la stratégie. Cette condition refuse l'adoption d'un paradigme de recherche positiviste, centré sur une perspective dualiste entre « vrai » et « faux », et en conséquence sur la « découverte de la vérité » (Guba et Lincoln, 1994, p. 110 ; Hammersley, 2001, p. 45). La recherche qui est proposée dans cette étude s'inscrit ainsi dans un paradigme méthodologique post-positiviste, qui adopte une posture méthodologique itérative empirico-inductive (Creswell, 1998) et se caractérise par une démarche qualitative et exploratoire.

Le paradigme post-positiviste s'inscrit dans une approche de recherche qui se situe dans une « position intermédiaire » entre une approche positiviste, extrêmement réaliste, objective, dualiste et vérificative, et une approche constructiviste radicale, plutôt subjective, dialectique et interprétative (Guba et Lincoln, 1994 ; Hammersley, 2001 ; Patton, 2002). Le post-positivisme accepte l'existence de multiples descriptions et de plusieurs explications non contradictoires et valides d'un phénomène (Hammersley, 2001, p. 55). Le paradigme post-positiviste assume également que, non seulement une recherche quantitative, mais aussi qualitative, peuvent être importantes pour comprendre un phénomène, afin de soutenir une prise de décision et tester ou générer une théorie (Patton, 2002, p. 92). Cette approche est donc cohérente avec l'agenda de recherche qualitative proposé dans cette étude sur le positionnement stratégique des ESC.

La posture empirico-inductive, comme le soulignent Trudel, Simard et Vonarx (2007, p. 39), « peut servir à produire des connaissances qui mettront à l'épreuve un cadre théorique prédéfini, [et] qui serviront à vérifier des hypothèses ou à expliquer des phénomènes après qu'ils aient été définis ». Ceci implique que, malgré la proposition d'un cadre théorique de départ, l'émergence de nouvelles dimensions constitue un phénomène souhaitable au cours de la recherche (Patton, 2002). Cela s'explique par le fait que, dans une recherche inductive, le chercheur est susceptible de développer des nouvelles idées (*insights*) et qu'il est ouvert à l'observation et à la découverte de nouvelles perspectives concernant les objets de recherche (Patton, 2002). Ainsi, le cadre conceptuel originellement proposé pour cette recherche a été considérablement modifié après la réalisation de l'étude pilote.

Dans une posture méthodologique empirico-inductive, l'approche la plus adaptée pour la réalisation d'une recherche est celle qualitative (Trudel, Simard et Vonarx, 2007, p. 39). En effet, la recherche qualitative étudie les aspects de la vie sociale qui ne se prêtent pas à la mesure quantitative, en utilisant une gamme de méthodes pour se concentrer sur la signification et l'interprétation des phénomènes sociaux et des processus sociaux. En outre, la recherche qualitative permet d'étudier les phénomènes dans les contextes particuliers dans lesquels ils se produisent (Sumner, 2006, p. 249). Patton (2002, p. 193) souligne que la recherche qualitative constitue une approche méthodologique favorable à l'exploration de nouveaux domaines d'étude portant peu sur les recherches empiriques, où peu d'hypothèses définitives existent et où la nature du phénomène est peu connue. Cela s'explique par le fait que les recherches qualitatives permettent d'étudier les phénomènes en profondeur et dans le détail (Patton, 2002, p. 11).

Les premières étapes d'une recherche qualitative se caractérisent par une exploration, c'est-à-dire par la collecte de données et l'observation de modèles qui peuvent émerger (Patton, 2002, p. 239). Cependant, la recherche exploratoire constitue une approche méthodologique, explique Davies (2006, p. 110), et ne doit pas être confondue avec une « étude de faisabilité » ou une « étude pilote », qui sont les étapes initiales ou « a priori » d'un programme de recherche. La recherche exploratoire ne doit pas non plus être considérée comme un synonyme de la recherche qualitative (Davies, 2006, p. 110). Bien que la recherche exploratoire puisse se baser

sur une recherche qualitative, limiter sa définition a pour conséquence la réduction de sa valeur méthodologique, en ce qui concerne le développement d'une théorie par des données (Davies, 2006, p. 110). La recherche exploratoire est, par définition, « une approche méthodologique qui se consacre essentiellement à la découverte et à la génération ou la construction de la théorie » (Davies, 2006, p. 110, notre traduction). Elle s'applique ainsi principalement aux champs d'étude qui sont encore en développement, comme le souligne Patton (2002, p. 239), « *[e]xploratory work […] is the way the new fields of inquiry are developed* ». À la différence d'une recherche confirmatoire, qui vise à tester des hypothèses, la recherche exploratoire se concentre donc sur la découverte par l'exploration.

### 4.3.2 La stratégie de recherche

Yin (2009, p. 8) souligne que le premier élément permettant de déterminer la stratégie de recherche la plus adéquate à une étude est le type de la question de recherche proposée. Selon l'auteur, si la question de recherche vise à répondre à des questionnements du type « combien », « quoi », « où », ou encore « qui », le sondage et la recherche documentaire constituent les deux stratégies de recherche les plus appropriées pour l'étude en question. D'un autre côté, si les questionnements sont du type « pourquoi » ou « comment », les stratégies de recherche les plus indiquées sont l'expérimentation, l'analyse historique et l'étude de cas.

Étant donné que la présente étude est guidée par une question de recherche qui vise à comprendre « *comment* se caractérise le positionnement stratégique des ESC », la stratégie de recherche choisie doit correspondre à l'une de ces trois dernières options. Le deuxième élément orientant le choix d'une stratégie de recherche est le niveau de contrôle que le chercheur possède envers l'objet d'étude. Si celui-ci peut être contrôlé ou modifié par le chercheur, ce qui n'est pas le cas dans la présente étude, la stratégie de recherche la plus indiquée est l'expérimentation (Yin, 2009, p. 10).

Finalement, le troisième élément se réfère à l'importance accordée aux événements historiques et concerne l'accessibilité à l'objet d'étude (Yin, 2009, p. 11). Quand l'objet d'étude n'est plus disponible ou accessible, la recherche historique constitue une stratégie de recherche plus appropriée que l'entrevue ou l'observation directe (Yin, 2009, p. 11). Lorsque la recherche se concentre sur des événements récents et que l'objet d'étude ne peut pas être manipulé par le chercheur, comme dans le cas de la présente étude, la stratégie de recherche privilégiée est l'étude de cas (Yin, 2009, p. 13).

L'étude de cas est définie comme « une approche qui se base sur une investigation en profondeur d'un ou de plusieurs exemples d'un phénomène social, en utilisant une variété de sources de données » (Keddle, 2006, p. 20, notre traduction). Un cas, explique Keddle (2006, p. 20), peut être une personne, un événement, une activité sociale, un groupe, une organisation ou une institution. L'approche d'étude de cas est flexible, pouvant varier d'une simple description narrative à une étude sélective de certains cas selon des critères spécifiques (Hakim, 2000).

Yin décrit trois types d'études de cas. Le premier est l'étude de cas exploratoire, qui est celle qui fournit une analyse initiale d'un phénomène, qui précède une recherche subséquente ou même qui constitue une exploration postérieure à une recherche préalable. Ce type d'étude de cas répond normalement à des questions du type « quoi ». Deuxièmement, l'étude de cas descriptif est celle qui vise à dresser un portrait complet d'un phénomène et qui répond à des questionnements du type « combien », « qui » et « où ». Finalement, l'étude de cas explicatif est celle dont l'objectif consiste à fournir une explication sur les causes d'un certain phénomène observé dans une étude et qui, normalement, répond à des questions du type « comment » et « pourquoi » (Yin, 2009, p. 8-9). Yin (2009, p. 8) souligne que les différences entre ces trois types d'étude de cas ne sont pas évidentes et qu'elles se chevauchent partiellement, mais qu'il est important de bien délimiter la nature de l'étude pour éviter l'adoption d'une approche moins avantageuse. En tenant compte de notre question de recherche, l'étude de cas explicatif décrit mieux la nature de la recherche proposée, étant donné qu'elle vise à répondre à une question de type « comment ».

L'étude de cas, comme stratégie de recherche, se justifie au sein d'une étude qualitative, car elle favorise une meilleure compréhension des phénomènes sociaux complexes en comparaison avec les méthodes quantitatives (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 26). L'étude de cas favorise ainsi une perspective de recherche élargie, qui permet la prise en compte du contexte dans lequel le phénomène se produit et se développe, à la différence d'une stratégie d'expérimentation, qui a tendance à isoler un phénomène de son contexte externe (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25). En effet, souligne Mucchielli (2004, p. 92), « [l']un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et à la richesse des situations sociales ». Cette capacité d'inclure le contexte dans l'exploration d'un phénomène constitue effectivement l'une des principales justifications pour l'adoption d'une stratégie de recherche basée sur les études de cas (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25) ainsi que sur une recherche qualitative (Langley, 1999, p. 962). Étant donné les questions de recherche posées, la stratégie d'étude de cas s'avère donc la plus appropriée à la présente recherche, car elle permet de situer un phénomène (le positionnement stratégique) dans un contexte particulier (les ESC, conçues ici comme des organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale).

L'étude de cas constitue ainsi « une recherche empirique qui étudie en profondeur un phénomène courant dans son contexte réel, principalement lorsque les limites entre le phénomène lui-même et le contexte dans lequel il s'insère sont difficiles à distinguer » dans une situation réelle (Yin, 2009, p. 18, notre traduction). Une telle difficulté de distinction entre l'objet de recherche et le contexte se produit en raison de plusieurs variables qui peuvent intéresser le chercheur, dans l'exercice de la compréhension du phénomène dans son contexte. Afin de surmonter cette difficulté, Yin (2009, p. 18) explique que la stratégie de l'étude de cas se base sur des propositions théoriques de départ pour guider la collecte et l'analyse des données, et s'appuie sur de multiples techniques non mutuellement exclusives de collecte de données, favorisant donc leur triangulation. Ces techniques sont, notamment, l'analyse documentaire, les entrevues, les questionnaires et les observations (Eisenhardt, 1989, p. 534). L'étude de cas ne se limite donc pas à une méthode de collecte de données, mais plutôt à un processus complet de recherche (Yin, 2009, p. 18). Elle constitue ainsi une stratégie de

recherche qui permet de comprendre, dans une situation réelle et en profondeur, « comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Mucchielli, 2004, p. 92), en plus de favoriser le développement et la vérification de propositions et de construits théoriques (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25).

Eisenhardt (1989, p. 535) souligne que la stratégie d'étude de cas peut être appliquée afin d'atteindre plusieurs objectifs, comme la description d'une théorie, le test d'une théorie ou la construction d'une théorie. En ce qui concerne les deux premiers objectifs, les points forts de l'étude de cas sont de « fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (Gagnon, 2005, p. 3). En ce qui concerne l'objectif de la construction d'une théorie à partir de l'étude de cas, Eisenhardt présente huit étapes à suivre, comme le montre la figure 4.2. La première étape, qui correspond à la définition de la problématique et des construits théoriques de la recherche, a été définie précédemment. Les sept autres étapes font partie des précisions sur la méthodologie qui sont décrites tout au long de ce chapitre.

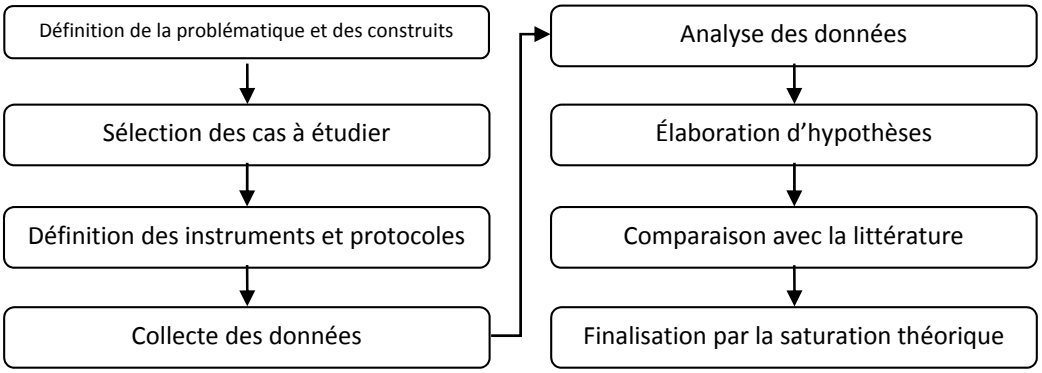



Figure 4.2 Les étapes du processus de construction d'une théorie par l'étude de cas
Source: D'après Eisenhardt (1989, p. 533)

L'étude de cas se justifie aussi dans le cadre de cette étude, car elle constitue une stratégie de recherche qui est particulièrement adaptée à des thématiques émergeantes, dans des champs de recherche relativement inexplorés, et pour lesquels la théorie existante est encore insuffisante

(Eisenhardt, 1989, p. 548-549). Or, cette étude se concentre, d'une part, sur une thématique de recherche nouvelle et en émergence, qui est celle des ESC, et d'autre part, sur la problématique du positionnement stratégique de ces organisations, encore sous-exploitée dans la littérature. Le défi d'étudier une thématique autant inexploitée, comme celle-ci, exige la définition d'une stratégie de recherche bien délimitée. Les prochaines sous-sections approfondissent les particularités des études de cas réalisées pour cette recherche.

### 4.3.3 L'unité d'observation et l'unité d'analyse

Cette étude propose ainsi d'analyser les particularités du positionnement stratégique des ESC par une stratégie de recherche qualitative basée sur des études de cas. En partant du principe que l'unité d'analyse doit refléter ce qui est envisagé par la question de recherche, dans cette étude l'unité d'analyse est la stratégie. Plus spécifiquement, nous explorons les stratégies de positionnement développées et adoptées au sein des ESC. La stratégie comme unité d'analyse concerne la compréhension de la finalité, du contexte, du processus et du contenu des actions et décisions stratégiques prises par les organisations et qui, dans le cas de cette étude, définissent comment elles se positionnent dans leur environnement.

Les unités d'observation, qui ont permis l'étude de la stratégie, sont les équipes de dirigeants, composés par les directeurs généraux, membres du conseil d'administration et employés-clés dans la prise de décisions stratégiques. Ces équipes se trouvent à l'intérieur de chaque organisation qui, prise dans son ensemble – ce qui considère son environnement perçu et ses entités internes –, s'avère chacun des cas étudiés dans cette thèse. En résumé, dans cette recherche, les cas étudiés sont les ESC, au sein desquelles les unités d'analyse, c'est-à-dire les stratégies de positionnement, seront analysées à partir de l'unité d'observation qui est l'équipe de dirigeants au sein de chaque cas. Les particularités de ces éléments seront détaillées dans la prochaine sous-section, qui décrit le terrain de recherche et l'échantillonnage de la présente étude.

### 4.3.4 Le terrain de recherche et l'échantillonnage

Dans une stratégie de recherche d'étude de cas, l'échantillon ne vise pas à constituer un ensemble représentatif de la population, les cas sont plutôt choisis selon leur potentiel d'apport théorique à la recherche. L'exercice de l'échantillonnage vise ainsi à choisir des cas qui favorisent la reproduction et l'explication de la théorie émergeant de la recherche. Cependant, ainsi que dans les études visant à tester statistiquement des hypothèses, la définition de la population dans une stratégie d'étude de cas est cruciale, car elle définit l'ensemble des entités à partir desquelles l'échantillon sera sélectionné, en plus de faciliter la définition des limites de la généralisation des résultats (Eisenhardt, 1989, p. 537).

Bien qu'un choix aléatoire des cas à étudier soit possible, il n'est pas nécessaire ni souhaitable. Il est plutôt préférable de choisir sélectivement et délibérément les cas qui sont susceptibles de reproduire ou d'étendre la théorie émergente, c'est-à-dire de les sélectionner selon leur apport théorique potentiel (Eisenhardt, 1989, p. 537 ; Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27). Dans ce sens, il est préférable de choisir les cas à étudier selon une stratégie d'échantillonnage théorique par critères (Patton, 2002, p. 230), plutôt que de les choisir de manière aléatoire ou statistique (Glaser et Strauss, 1967). Selon cette stratégie, les cas sont choisis selon des raisons précises basées sur la théorie. Par conséquent, l'une des plus importantes démarches caractérisant l'échantillonnage théorique est le développement d'un cadre conceptuel précisant les critères du choix des cas. Ceux-ci peuvent par exemple être choisis pour combler certaines catégories théoriques ou constituer des cas extrêmes qui correspondent à des pôles dans une typologie (Eisenhardt, 1989, p. 537).

L'échantillonnage théorique peut ainsi donner lieu à une étude de cas simple ou multiple (Eisenhardt, 1989, p. 534 ; Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27 ; Yin, 2009, p. 53). Dans la première option, l'étude d'un seul cas se justifie, car celui-ci représente un phénomène peu commun ou même rare, un cas critique ou extrême, un cas révélateur ou même une opportunité d'accès unique à un certain phénomène (Yin, 2009, p. 53). La deuxième option, la stratégie de cas multiples, adopte une logique différente de celle de l'étude de cas simple, et également

distincte de celle de l'échantillonnage quantitatif. En premier lieu, la réalisation d'une étude de cas multiple est généralement considérée comme une conception de recherche plus solide et ses résultats sont souvent jugés plus convaincants (Yin, 2009, p. 53). Par contre, l'étude de cas multiple peut exiger plus de ressources et plus de temps qu'une étude de cas simple et, par conséquent, la décision de réaliser une étude de cas multiple doit être rigoureusement évaluée (Yin, 2009, p. 53).

Deuxièmement, l'étude de cas multiple se caractérise par une logique de reproduction (*replication logic*), qui est distincte de la logique d'échantillonnage statistique (*sampling*) utilisée dans les études qualitatives et correspondant à de multiples participants d'une enquête (Yin, 2009, p. 53). Cela s'explique en raison du fait que l'étude de cas multiple ne constitue pas une stratégie de recherche adaptée pour évaluer la fréquence de phénomènes (Yin, 2009, p. 56). Elle consiste plutôt à étudier la singularité d'un phénomène, lorsque la généralisation des résultats n'est pas une préoccupation première (Rispal, 2002, p. 54). Ainsi, l'objectif principal de l'étude de cas multiple est de « reconnaître des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Après l'observation et l'analyse de chaque situation, on compare les résultats obtenus pour dégager les processus récurrents » (Dorvil, 2001, p. 23).

Dans une étude de cas multiple, l'une des principales questions méthodologiques concerne le nombre de cas que la recherche doit envisager. Eisenhardt (1989, p. 545) souligne que la réalisation de quatre à dix cas est le nombre idéal dans une recherche qui vise à générer une théorie. L'auteure explique que la réalisation de moins de quatre cas risque de rendre le champ empirique peu convaincant, tandis qu'avec plus de dix cas, il devient difficile de traiter la complexité et le volume des données recueillies. Cependant, « [c]ette limite inférieure est niée par R. Yin (2004) qui propose, pour des études exploratoires s'inscrivant dans une logique de découverte, de comparer deux à trois cas » (Rispal, 2002, p. 89). On observe ainsi que la décision du nombre de cas à étudier dérive directement des spécificités de l'échantillonnage théorique qui caractérise la recherche.

En ce qui concerne la thématique de la présente recherche, le cadre conceptuel élaboré dans le chapitre précédent montre que la nouvelle économie sociale, vue sous l'angle d'une théorie de l'économie solidaire, s'ancre autour des trois principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. La prise en compte de cette spécificité est centrale pour la compréhension du positionnement stratégique des organisations s'insérant dans un tel contexte. Par conséquent, l'étude d'organisations qui représentent des cas les plus prototypiques de la nouvelle économie sociale devient un facteur crucial pour la recherche empirique de cette thèse. La prochaine sous-section explique les critères adoptés et les démarches suivies pour le choix des organisations constituant les études de cas de cette recherche.

*L'échantillonnage*

Cette thèse se concentre sur les entreprises sociales et collectives qui, au Québec, sont connues comme des « entreprises d'économie sociale ». Le champ de l'économie sociale, au Québec comme ailleurs, est vaste et très riche en ce qui concerne la variété et la diversité de types d'organisations et de secteurs d'activités. Face à cette pluralité, une démarche d'échantillonnage théorique intentionnelle (*theoretical and purposeful sampling*) a été adoptée, visant à étudier des cas « riches en information » (s*electing information-rich cases*) (Patton, 2002, p. 230). Le but d'une telle stratégie d'échantillonnage est de choisir des cas qui sont « particulièrement révélateurs » (*unusually revelatory*) et, conséquemment, susceptibles d'offrir des éclairages théoriques (*theoretical insights*) importants sur la problématique en question (Eisenhardt, 1989, p. 537 ; Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27). Dans le but d'adopter une démarche d'échantillonnage basée sur des critères les plus précis et cohérents face aux objectifs de recherche de cette thèse, le choix des ESC étudiées a été précédé par un ensemble d'entrevues exploratoires et ensuite par une étude pilote exploratoire. La figure 4.3 ci-dessous résume les étapes de la démarche d'échantillonnage adoptée dans cette thèse :

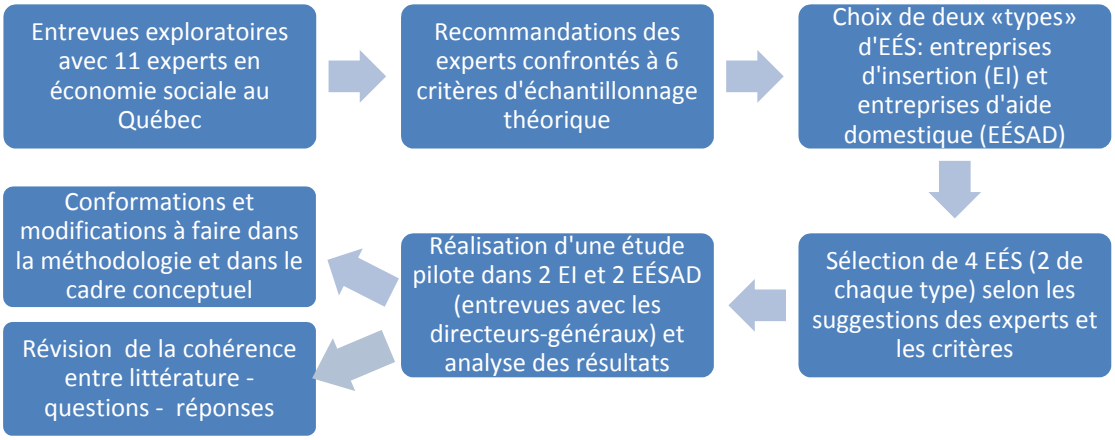



Figure 4.3 Les étapes de la démarche d'échantillonnage
Source: l'auteur

*Les entrevues exploratoires*

La démarche d'échantillonnage a débuté par la réalisation d'un ensemble d'entrevues exploratoires avec onze experts en économie sociale au Québec, soit :

(a) un consultant spécialisé dans le champ de l'économie sociale québécoise,
(b) trois professeurs universitaires dont le champ de spécialisation est celui des entreprises sociales et collectives, et
(c) sept employés d'organisations liées au développement l'économie sociale (Caisse d'économie solidaire Desjardins, Chantier de l'économie sociale, Coopérative de développement régional, Investissement Québec et Réseau d'investissement social du Québec), dont un agent de développement, deux conseillers, deux chargés de projets et deux directeurs.

Pendant ces entrevues, dont la durée moyenne a été d'une heure et vingt minutes, les répondants ont été invités à parler d'abord du champ de l'économie sociale au Québec. Ensuite, ils ont été

encouragés à fournir des exemples d'entreprises d'économie sociale[104] qui, à leur connaissance, (a) ont été innovatrices, c'est-à-dire qu'elles ont elles-mêmes construit les conditions pour leur création et leur croissance, car il n'y avait pas un modèle qu'elles auraient pu suivre; (b) ont eu une trajectoire qui s'est remarquée par des défis dans leur but d'articuler leur mission sociale à leurs activités économiques; et (c) sont reconnues par leur réussite et par leur succès[105]. Selon les réponses de chaque interviewé, des questions d'approfondissement sur les exemples donnés ont été posées.

Les contributions et les suggestions des experts ont été analysées et confrontées à un ensemble de critères préliminaires orientant la construction d'un échantillon susceptible d'explorer, en même temps, les deux thématiques principales de cette recherche doctorale : les ESC et le positionnement stratégique. Ces critères sont détaillés dans le tableau 4.2 ci-dessous.

**Tableau 4.2 Les critères préliminaires d'échantillonnage théorique**

| *Critères* | *Détails* |
|---|---|
| Forme juridique | OBNL ou coopérative. |
| Processus décisionnel démocratique | Le processus de décisions stratégiques implique une pluralité de parties prenantes. |
| Activité économique marchande | Vente de biens et/ou services dans un marché caractérisé par des forces concurrentielles. |
| Hybridation de ressources | Sources de revenus diverses. Combinaison de ressources marchandes (vente de biens/services), non marchandes (p. ex. subventions, dons, cotisations) et non monétaires (p. ex. bénévolat). Par conséquent, présence dans un terrain d'action caractérisé tant par la concurrence que par des politiques publiques de soutien. |
| Parcours défiant et innovateur | Pendant son développement, et peut-être même encore aujourd'hui, l'organisation a traversé et/ou traverse diverses situations dans lesquelles le défi d'articuler l'économique et le social a généré des conflits, des obstacles, des problèmes, des doutes, des solutions créatives, de l'innovation, etc. |
| Réussite de l'organisation | Organisations en phase de maturité (ancienne dans son domaine d'activité), avec un historique de succès (p. ex. ancienneté, |

[104] Le terme « entreprises d'économie sociale » est l'expression courante au Québec pour se référer aux ESC qui constituent l'objet d'étude de cette thèse.

[105] Ce critère de la réussite et du succès a été formulé de façon à orienter l'étude d'ESC dont le positionnement stratégique actuel donne des résultats favorables. Nous abordons cette question plus loin dans ce chapitre, quand nous explorons les limites de la méthodologie adoptée.

| | |
|---|---|
| | reconnaissance élargie par les acteurs du milieu, revenus en croissance). |

Source : l'auteur

Les suggestions d'entreprises d'économie sociale fournies par les interviewés, après avoir été analysées à partir des critères préliminaires d'échantillonnage théorique décrits dans le tableau précédent, ont été confrontées au cadre conceptuel proposé pour cette recherche. D'un tel exercice de réflexion, la démarche définitive pour le choix des entreprises composant les études de cas a été élaborée. Cette démarche a été composée de **deux étapes**. Premièrement, deux « types » particuliers d'ESC ont été soigneusement sélectionnés. Ensuite, trois ESC de chaque type ont été choisies par une combinaison entre un échantillonnage théorique et un échantillonnage « boule de neige ».

*Première étape : le choix des « secteurs » ou « types » d'ESC*

Tout d'abord, il est important de rappeler que cette thèse vise à comprendre comment se caractérise le positionnement stratégique des ESC. La revue de la littérature a mis en évidence que le positionnement stratégique constitue un enjeu d'équilibre entre différenciation et conformité, et que, dans l'économie sociale, s'ajoute à cet enjeu l'insertion dans une économie plurielle. Ce sont ces constats qui ont inspiré les critères utilisés pour choisir les « secteurs » dans lesquels s'insèrent les ESC étudiées dans cette thèse.

Ces critères sont : que l'activité ait une vocation d'intérêt collectif ou général (mission sociale); qu'elle soit rendue solvable en partie par des revenus de ventes (marché); que l'initiative soit soutenue par l'État (subvention/contrat de service) et par la société civile (bénévolat), et que cette dernière soit représentée dans la gouvernance de l'organisation. Ces critères visent ainsi à repérer des organisations qui sont prototypiques de la nouvelle économie sociale (ou « solidaire », selon les termes employés dans la théorie que nous mobilisons ici).

Le mot « secteurs » est mis entre guillemets, car il ne s'agit pas des secteurs d'activités traditionnels (p. ex. finances, services sociaux, commerce, arts), mais plutôt de « types »

d'ESC, comme « centres de la petite enfance », « centres de travail adapté », « entreprises d'insertion », « ressourceries », « entreprises d'économie sociale en aide domestique », etc. Ces types combinent secteur d'activité et mode de production. Dans certains cas, plus d'un secteur d'activité est concerné ; par exemple, lorsque l'activité de production sert de moyen pour réaliser une activité de service. C'est le cas des entreprises d'insertion. Dans d'autres cas, c'est le mode de production qui confère une spécificité à l'activité ; par exemple, lorsque les usagers et les travailleurs sont engagés dans la construction conjointe de l'offre et de la demande, comme c'est le cas des services de garde à la petite enfance ou lorsqu'il y a une participation des usagers et/ou des travailleurs à la gouvernance, comme c'est le cas des entreprises d'aide domestique. Chacun des secteurs d'ESC que nous mentionnons ici fait l'objet d'une reconnaissance publique spécifique. Ces « types » sont transversaux aux secteurs d'activité traditionnels (ex. codes du SCIAN[106]), car deux ESC d'un même « type » (p. ex. centres de travail adapté et entreprises d'insertion) peuvent réaliser leurs activités en deux secteurs d'activité différents (p. ex. une entreprise d'insertion du secteur de la restauration et une entreprise d'insertion du secteur de la métallurgie).

L'un des principaux soucis méthodologiques de cette recherche a été celui de ne pas limiter les résultats de l'étude aux conditions sectorielles d'un seul type d'entreprise sociale et collective, car cela ne constitue pas l'objectif de la thèse. Bien que la recherche n'ambitionne pas la généralisation des résultats à toutes les ESC québécoises, l'étude de deux types d'ESC, au lieu d'un seul type, permet de comprendre, en plus des différences, les similarités entre ces deux types d'ESC en ce qui concerne leur positionnement stratégique.

Le résultat de cette analyse a été le choix de deux types d'ESC à étudier : les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD). Ces deux types correspondent à des organisations qui sont, au sens où nous l'avons défini ici, prototypiques de la nouvelle économie sociale. Cela se justifie, car les EI et les EÉSAD (a) réalisent des activités économiques orientées vers une finalité sociale, (b) se soutiennent par une hybridation de ressources provenant des sphères marchande, non marchande et non

[106] Système de classification des industries de l'Amérique du Nord.

monétaire, et (c) se caractérisent une gouvernance plurielle définie par la composition de différentes catégories de parties-prenantes (voir le tableau 4.3 suivant).

Tout d'abord, elles sont nettement orientées vers une finalité sociale, réalisant une activité économique qui, dans le premier cas, combine une formation par l'insertion socioprofessionnelle à une activité productrice de biens et services marchands, et, dans le deuxième cas, est centrée sur une offre de services économiques à des personnes en perte d'autonomie, offre en partie réglementée qui se caractérise par la vente de biens et services à un prix tarifé, mais néanmoins soumis à la concurrence.

De plus, elles font l'objet d'une reconnaissance publique qui se traduit par une aide financière gouvernementale. Dans le cas des entreprises d'insertion, c'est le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion. Dans l'aide domestique, il s'agit du Programme d'exonération financière des services d'aide domestique (PEFSAD). Dans ce dernier cas, l'engagement d'origine fait par les promoteurs à ce que le secteur ne se substitue pas aux services publics existants confirme la prise en compte d'un comportement « solidaire » au sein d'un environnement conçu comme une économie « plurielle ».

Ces cadres, combinés avec les revenus provenant de leurs activités marchandes et aux ressources provenant des dons et du bénévolat, caractérisent l'hybridation de ressources dans ces organisations. Finalement, tant les EI que les EÉSAD se définissent par un processus de gouvernance démocratique qui mobilise, en plus d'employés, d'usagers et des destinataires, également des bénévoles et des partenaires du milieu.

**Tableau 4.3 Les particularités de l'insertion et de l'aide à domicile**

| Secteur / Particularité | Activité marchande à finalité sociale | Cadre institutionnel | Hybridation de ressources | Gouvernance démocratique |
|---|---|---|---|---|
| Insertion socio-professionnelle | Activité qui combine une formation par l'insertion socioprofessionnelle dans une activité productrice de biens et services marchands | Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion [1] | Revenus en 2008 au QC [2] :<br>- Ventes : 47,6%<br>- Subvention Emploi-QC : 45%<br>- Dons, commandites : 2,1%<br>- Autres : 5,1% | CA composé par de bénévoles provenant de divers organisations et partenaires [3] |
| Aide à domicile | Activité centrée sur les personnes en perte d'autonomie, en partie réglementée, et qui se caractérise par la vente de biens et services ouverte à la concurrence | Programme d'exonération financière des services d'aide domestique (PEFSAD) [4] | Revenus en 2008-09 au QC [5] :<br>- Ventes : 43%<br>- PEFSAD exon.: 34%<br>- PEFSAD comp : 13%<br>- Subventions : 4%<br>- Autres : 5% | CA moyen composé par des employés [6] (70,5%), usagers (72,6%), partenaires locaux (43,2%), représentants institutions (27,4%) |

Sources
1) http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_1_Cadre_de_reconnaissance_et_de_financement_EI.pdf; 2) http://www.collectif.qc.ca/content/ceiq/doc/etudes/Etude_ImpactsEI.pdf (p. 13); 3) Sites internet des entreprises d'insertion à Montréal; 4) http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/programmes-aide/aide-domestique/Pages/aide-domestique.aspx; 5) http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-515-02.pdf (p. 12); 6) « Profil des entreprises d'économie sociale en aide domestique » : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/economie_sociale/EÉSAD_tableau_synthese.pdf (p. 19)

Ces deux « types » d'entreprises fournissent donc le contexte nécessaire pour explorer les questions de recherche énoncées sur le positionnement stratégique analysé sur l'angle d'une économie solidaire. En plus de cela, ces deux types d'ESC (EI et EÉSAD) contribuent à l'investigation de l'équilibre entre différenciation et conformité par la pluralité de réponses stratégiques qu'elles ont apporté pendant leur cheminement, tel que nous l'avons vu par l'étude exploratoire. En ce qui concerne les EI, l'équilibre entre différenciation et conformité est clairement influencé par des aspects concurrentiels marchands, car elles vendent leurs produits et services ouvertement dans le marché. En même temps, le contexte non marchand est aussi présent, car ces organisations sont accréditées par le gouvernement pour recevoir du financement.

Dans le cas des EÉSAD, elles agissent dans des territoires déterminés par un programme gouvernemental, qui fournit conséquemment aussi une grande partie du financement de leurs

activités. La concurrence marchande peut être plus faible dans le cas de leurs publics cibles primaires (personnes démunies en perte d'autonomie), car elles ne constituent pas un marché fortement rentable, alors moins visé par les entreprises capitalistes. Par contre, la concurrence peut exister face à des organismes communautaires, surtout pour des ressources complémentaires, ainsi que face à des entreprises capitalistes surtout en ce qui concerne d'autres publics cibles, et parfois même face à d'autres EÉSAD. Cela s'explique, car c'est le destinataire qui choisit d'acheter les services de l'organisation et l'offre d'autres produits ou services complémentaires peut être fortement caractérisée par la présence de divers types de concurrents.

En étudiant ainsi comment les organisations de chaque type (EI et EÉSAD) répondent stratégiquement aux variations des conditions dans leurs environnements complexes et pluriels, il devient possible de comprendre comment elles construisent et maintiennent leur position stratégique. Les résultats de la recension des écrits soulignent que certaines organisations peuvent, par contre, simplement se conformer aux conditions externes et n'exercer aucun comportement de réponse stratégique face à l'environnement. Afin d'éviter le risque que les organisations choisies à l'intérieur de chacun de ces deux types (EI et EÉSAD) soient des exemples de cette absence de comportement stratégique actif, il a été nécessaire d'adopter aussi une démarche d'échantillonnage théorique intentionnelle à l'intérieur de chacun de ces deux types, afin de choisir des cas « riches en information » pour la recherche empirique (Patton, 2002, p. 230). La prochaine sous-section explique cette démarche.

*Deuxième étape : le choix des organisations*

La deuxième étape de l'échantillonnage comprend donc le choix des organisations étudiées dans chacun de ces deux « types » d'ESC (EI et EÉSAD). La méthode d'échantillonnage des organisations à l'intérieur de chacun des deux types a combiné une stratégie « boule de neige » avec un critère d'échantillonnage théorique. Le critère théorique se base sur la nature stratégique des activités réalisées par les ESC. Certaines ESC se concentrent exclusivement sur leur activité principale, c'est-à-dire soit sur l'activité d'insertion (qui comprend formation et

production), soit sur l'activité d'aide à domicile. Ces organisations, dont les activités sont ici nommées « typiques », sont ainsi soumises aux particularités de l'équilibre entre différenciation et conformité soulignées précédemment. En même temps, il existe des ESC qui ajoutent d'autres activités économiques à leurs activités « typiques », ce qui peut avoir une forte influence sur l'équilibre entre différenciation et conformité, selon la nature de ces activités additionnelles. Les écrits sur la stratégie dans les ESC soulignent qu'il existe deux types d'activités additionnelles : celles provenant d'une stratégie de polyvalence et celles provenant d'une stratégie de diversification (Desforges, 1980).

La stratégie de **polyvalence** consiste à la réalisation d'autres activités économiques qui sont en rapport direct avec la mission sociale, car elles sont développées en fonction des besoins des destinataires de l'activité originale (Desforges, 1980). Il s'agit donc de nouvelles activités qui visent à satisfaire et à répondre directement aux besoins des destinataires. D'un autre côté, la stratégie de **diversification** consiste à la réalisation d'autres activités économiques qui n'ont pas nécessairement de relation directe avec les besoins des destinataires, sauf indirectement à travers l'application des ressources financières obtenues dans l'activité originale (Desforges, 1980). Une telle stratégie, par exemple, « peut être adoptée pour exploiter davantage une expertise développée par l'[organisation] ou pour rentabiliser les équipements associés aux activités principales » (Desforges, 1980, p. 292). Les ESC peuvent développer ces deux genres de stratégies séparément ou concomitamment.

En étudiant des ESC qui combinent des activités par la polyvalence et/ou la diversification à l'activité originale, l'étude de leur positionnement stratégique est enrichie par la présence de plusieurs tensions liées aux trois propositions précédemment énoncées. D'abord, l'ajout d'une stratégie de diversification, par exemple, permet d'étudier comment cette nouvelle activité est équilibrée avec la finalité sociale. En plus, ces stratégies accentuent le croisement d'activités marchandes à des activités non marchandes, ce qui intensifie le besoin pour l'organisation d'articuler entre eux des principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité, ajoutant ou modifiant les pressions concurrentielles et institutionnelles qui ont un impact sur leur positionnement.

Le choix des organisations a été réalisé en deux étapes. La première pour l'étude pilote et la deuxième après l'étude pilote. Ces deux étapes sont détaillées dans les prochains paragraphes.

*i. L'échantillonnage et l'étude pilote*

Dans une première étape, deux organisations de chaque type ont été sélectionnées pour la réalisation de l'étude pilote. Les informations nécessaires pour réaliser ces choix ont été obtenues au cours d'entrevues avec les experts, ainsi que par une recherche directe sur le site web des organisations de chacun des deux types (EI et EÉSAD). Le choix de deux organisations au lieu d'une seule de chaque type pour la réalisation de l'étude pilote se justifie par l'intérêt de la recherche d'explorer des organisations apparemment similaires, car elles appartiennent à un même type (EI ou EÉSAD), mais adoptant des positionnements apparemment différents, en fonction de la variation dans le rapport entre leurs activités économiques et leurs finalités sociales. Cette variation a été identifiée par l'adoption de stratégies de polyvalence et de diversification adoptées par les organisations recensées, comme le détaille le tableau 4.4 ci-dessous.

Une particularité méthodologique concernant les entreprises d'insertion est importante d'être mentionnée et expliquée. Les EI peuvent réaliser leurs activités dans une multitude de secteurs d'activités, dont les principaux exemples sont l'alimentation et restauration, l'habillement et la transformation du bois[107]. Pour notre recherche empirique, il fallait trouver un secteur dans lequel on retrouve plus d'une entreprise d'insertion. D'après les suggestions des interviewés et d'une analyse des activités réalisées par l'ensemble des EI, nous avons choisi de sélectionner un secteur d'activité correspondant à la principale catégorie en nombre d'organisations, qui est l'alimentation et restauration. À l'intérieur de celui-ci, le secteur « **traiteur** » a été choisi car il constitue l'un des secteurs les plus traditionnels dans l'insertion socioéconomique au Québec,

[107] La liste suivante contient le nombre d'entreprises d'insertion par secteur en 2009 (Comeau, 2011) : Alimentation et restauration (14), Habillement (11), Transformation du bois (11), Récupération – recyclage de meubles, d'électroménagers (3), Récupération et recyclage de vélos (3), Informatique (2), Impression (2), Entretien paysager (2), Destruction de documents (1), Entretien ménager (1), Mécanique automobile (1) et Transformation des métaux (1).

et il compte plusieurs entreprises pouvant faire partie de l'étude. Nous avons donc ciblé les entreprises d'insertion qui ont comme activité économique principale le service traiteur ainsi que les entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec.

L'étude pilote a consisté à la réalisation d'un ensemble d'entretiens avec l'équipe de direction[108] de quatre ESC, soit deux entreprises d'insertion du secteur d'activité des traiteurs et deux entreprises d'aide domestique. Le premier contact a été réalisé directement avec le directeur général de l'organisation[109], d'abord par téléphone et ensuite par courriel. Ce dernier contenait une lettre, adressée à la direction et au conseil d'administration de l'organisation, qui expliquait les détails de la recherche et clarifiait les procédures éthiques de la recherche, selon les exigences du Comité éthique de l'UQAM. Le courriel demandait aussi au directeur de proposer une date pour une première rencontre d'environ deux heures avec l'étudiant.

Suite à la réception de la réponse de chaque directeur, l'entrevue a eu lieu dans les locaux de chaque organisation, dans laquelle l'étudiant a expliqué les particularités de la recherche et a commencé à poser les questions du questionnaire. Dans les quatre organisations, des rencontres additionnelles avec le directeur général ont été nécessaires afin qu'il soit possible de poser toutes les questions du questionnaire aux dirigeants. Chacun des directeurs a aussi fourni un ensemble de documents[110] potentiellement intéressants pour la recherche ainsi que les coordonnées de certains employés et/ou membres du conseil d'administration pour la réalisation d'entrevues complémentaires pour la suite de l'étude. En moyenne, deux entrevues par organisation ont été réalisées.

La réalisation de l'étude pilote a été très bénéfique pour, tout d'abord, tester la méthodologie proposée, et également pour vérifier si le rapport entre la littérature, les questions de recherche et les réponses/données obtenues était cohérent et susceptible de fournir la contribution prévue

[108] Le directeur général, de membres du conseil d'administration et des employés. Le genre masculin est utilisé comme générique.
[109] Sauf dans le cas d'une des EÉSAD, dans laquelle le premier contact avec le directeur général a été réalisé par courriel par l'intermédiaire de la directrice de recherche.
[110] La description des documents analyses se trouve dans la sous-section « 4.3.5 Les sources et la méthode de collecte de données ».

pour la thèse. En général, l'étude pilote a permis de valider certains choix méthodologiques faits pour la recherche empirique, comme la stratégie de recherche par études de cas multiples et la pertinence des unités d'analyse et d'observation. Entre autres, l'étude pilote a permis de confirmer que les données obtenues par l'analyse documentaire et par la réalisation d'entrevues fournissent les informations nécessaires pour répondre aux thèmes du schéma d'entrevue, et ainsi nourrir l'analyse sur le positionnement stratégique des organisations étudiées. Au-delà de ces confirmations, l'étude pilote a aussi fourni des pistes d'amélioration cruciales pour la recherche empirique, concernant l'échantillonnage, la méthode de collecte des données et la stratégie d'analyse des données. Ces pistes seront détaillées dans les sections et sous-sections suivantes.

*ii. L'échantillonnage après l'étude pilote*

Les conclusions de l'étude pilote ont relevé que la réalisation d'une **troisième étude de cas** de chaque type apporterait des informations cruciales pour la compréhension de l'objet d'étude, soit du positionnement stratégique des ESC. Par exemple, dans le cas des EESAD, les dirigeants des entreprises étudiées dans l'étude pilote ont eux-mêmes classé comme « incontournable » l'étude de l'EÉSAD_3 (voir tableau 4.4). En plus d'être la plus importante EÉSAD du Québec en termes de volume d'affaires et du nombre d'heures effectuées annuellement, cette ESC a été décrite comme « très entrepreneuriale et innovatrice » dans son positionnement stratégique. L'ajout d'une troisième ESC de chaque type a permis, en effet, de contre-valider les similarités et les différences identifiées entre le positionnement des deux autres organisations étudiées, ce qui a contribué à la solidité et à la validité des résultats de la recherche. Dans ce sens, une troisième EI a été aussi ajoutée, par une démarche combinant les stratégies d'échantillonnage théorique et de « boule de neige », à partir des suggestions données par les experts et des informations recueillies pendant l'étude pilote.

Ce choix méthodologique a ainsi permis, avec l'ensemble des cas choisis pour la recherche empirique, de conserver « un ensemble de traits communs tout en recherchant une diversité en vue de permettre l'élaboration d'une infrastructure conceptuelle et l'émergence de propositions

théoriques » (Rispal, 1993, cité dans Rispal, 2002, p. 88). Le tableau 4.4 décrit les particularités de chacune des six organisations étudiées.

**Tableau 4.4 Les ESC étudiées**

| | **Entreprises d'insertion (EI) du secteur « traiteur »** | **Entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD)** |
|---|---|---|
| *4 ESC faisant partie de l'étude pilote* | **EI_1**<br>- Originellement une cuisine collective fondée en 1985<br>- *Stratégie de polyvalence* : ajout d'une activité d'insertion socioprofessionnelle dans le secteur « traiteur » (besoin des destinataires de se trouver un emploi)<br>- *Stratégie de polyvalence* : ajout d'une activité d'insertion en hébergement touristique (désir des destinataires de se trouver un emploi dans un autre secteur d'activité) | **EÉSAD_1**<br>- Coopérative de solidarité fondée en 1998<br>- *Stratégie(s) de polyvalence :* offre de services d'aide à la personne et de bouton panique<br>- *Stratégie de diversification (abandonnée) :* vente de repas surgelés à domicile et après à des organismes et institutions |
| | **EI_2**<br>- Organisme fondé en 1987 et EI en 1990: insertion socioprofessionnelle de personnes aux prises avec un trouble de santé mentale ou d'ordre psychosocial, dans le domaine « traiteur » et production de repas surgelés<br>- *Stratégie de polyvalence :* ouverture de comptoirs alimentaires, restaurants (abandonnés) et cafés (pour créer des emplois durables pour les destinataires)<br>- *Stratégie de diversification :* ouverture en partenariat d'un bureau d'immatriculation de la SAAQ (société d'assurance automobile du Québec) | **EÉSAD_2**<br>- Coopérative de solidarité fondée en 2005 par la fusion de trois autres (fondées en 1996, 1997 et 1998)<br>- *Stratégie de diversification :* entretien commercial d'entreprises (abandonnée) et d'institutions<br>- *Projet en cours - stratégie de polyvalence / diversification :* offre de services d'aide à la personne, et éventuellement d'autres services, par la création d'une nouvelle coopérative régionale d'EÉSADs |
| *2 ESC ajoutées à l'étude finale* | **EI_3**<br>- Un restaurant populaire où les repas sont préparés par les travailleurs en formation, fondé en 1992<br>- *Stratégie de polyvalence :* un centre d'accueil et de référencement aux clients démunis du restaurant populaire<br>- *Stratégie de diversification* : ajout d'une activité d'insertion socioprofessionnelle dans le secteur « traiteur » (générer des revenus qui sont réinvestis au profit de la mission d'insertion sociale et professionnelle) | **EÉSAD_3**<br>- Coopérative de solidarité fondée en 2009 par la fusion de deux autres (fondées en 1997 et 2001)<br>- *Stratégie de polyvalence :* offre de services d'aide à la personne<br>- *Stratégie de polyvalence :* gestion des ressources humaines et de la gérance des cuisines pour quatre résidences de personnes âgées et pour un îlot résidentiel pour de personnes handicapées. |

Source : L'auteur

La justification du choix du Québec pour représenter le territoire de recherche des ESC étudiées est basée sur deux arguments principaux. Tout d'abord, le champ de l'économie sociale

québécoise constitue l'une des plus importantes références de ces organisations au monde, autant sur le plan scientifique qu'empirique. En effet, le Québec est riche d'une tradition historique importante dans le domaine de l'économie sociale, qui se caractérise par la présence d'un grand nombre et d'une grande variété d'organisations. Les entreprises d'économie sociale québécoises constituent des cas très représentatifs des particularités qui caractérisent les entreprises sociales et collectives, ce qui a été détaillé dans le chapitre 1. En effet, l'intérêt personnel de l'auteur de cette thèse de venir étudier l'économie sociale québécoise a été l'une des principales raisons pour laquelle il s'est établi au Québec. Dans cette province, les ESC peuvent prendre principalement la forme d'une OBNL ou d'une coopérative. Ces dernières sont généralement considérées comme des ESC quand elles se caractérisant par l'hybridation de l'intérêt mutuel et de l'intérêt général, et donc par une pluralité de parties prenantes (Defourny et Nyssens, 2006 ; Laville et Gardin, 1999 ; Lindsay et Hems, 2004). Ainsi, l'une des principales formes coopératives d'ESC au Québec est la coopérative de solidarité, qui se caractérise par une gouvernance multipartite basée sur la diversification de ses effectifs (Girard et Langlois, 2008 ; MDEIE, 2007). On observe que toutes les trois EÉSAD sélectionnées sont des coopératives de solidarité. En plus, pour revenir à la question des conditions de la recherche, décrites par Patton (2002, p. 253), cette étude s'inscrit dans le programme de doctorat conjoint des quatre universités montréalaises. Elle est ainsi entièrement insérée dans le contexte québécois de recherche, ce qui favorise et stimule la réalisation de la recherche dans ce territoire. Inscrits à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), les travaux doctoraux de l'auteur de cette thèse ont aussi pu bénéficier de l'entourage de l'un des milieux de recherche les plus réputés en économie sociale, le Centre de recherche sur les innovations sociales et la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

### 4.3.5 Les sources et la méthode de collecte de données

En ce qui concerne les méthodes de collecte de données, diverses options sont disponibles pour les chercheurs qui se basent sur une stratégie de recherche par étude de cas, dont l'analyse documentaire, l'analyse d'archives, les entrevues, l'observation directe et indirecte,

l'observation participante et les artefacts physiques (Yin, 2009, p. 99). La principale méthode de collecte de données adoptée dans cette étude a été l'entrevue semi-structurée. Celle-ci est justifiée comme la méthode primaire de collecte de données, principalement en raison du paradigme de recherche post-positiviste, de la posture empirico-inductive et de la démarche qualitative et exploratoire adoptés dans cette étude.

Pendant l'étude pilote, et également durant la recherche empirique, les entrevues ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entrevue (*interview guide approach*). La structure du guide d'entrevue a été basée sur le cadre théorique et les interviewés ont donc été interrogés sur les concepts et les dimensions composant le cadre conceptuel. Ce guide a été formulé d'une façon semi-structurée, ce qui signifie que les sujets de discussion, écrits sous la forme de questions, ont été déterminés à priori, mais tant leur contenu que l'ordre dans lequel ils sont abordés ont varié selon la dynamique de chaque entrevue, étant légèrement modifiés pendant la collecte de données (Patton, 2002, p. 342). Cela se justifie par l'importance de la recherche de rester suffisamment ouverte et flexible, de façon à permettre l'exploration de toutes les perspectives d'analyse que l'objet étudié peut offrir (Patton, 2002, p. 255). Patton souligne, en effet, que le chercheur possède une certaine liberté en ce qui concerne la formulation des questions, qui peut effectivement varier d'une entrevue à l'autre, principalement quand l'entrevue se réalise sous la forme d'une conversation (Patton, 2002, p. 342). Bien qu'une telle liberté puisse augmenter le niveau de compréhension, le changement apporté à la formulation des questions peut entraîner des réponses différentes d'une entrevue à l'autre. Si c'est mal réalisé, cela peut porter préjudice à la conformité nécessaire des interviewés lors de la comparaison subséquente des entrevues (Patton, 2002, p. 342). Dans la présente recherche, ces variations ont été soigneusement planifiées et les réponses validées avec le contenu d'entrevues avec d'autres acteurs ainsi qu'avec les documents analysés (voir détails sur la validité dans la sous-section 4.3.7).

En outre, l'utilisation de questions semi-structurées a fourni la flexibilité nécessaire pour favoriser l'émergence de nouveaux thèmes pendant la recherche (Ekanem, 2007, p. 110). Cette émergence a aussi été stimulée par la nature des questions posées, qui étaient ouvertes (*open-ended questions*) afin d'éviter la suggestion de réponses de la part du chercheur (Patton, 2002,

p. 342). Les questions ouvertes ont alors permis aux interviewés de s'exprimer librement sur leur organisation et les choix stratégiques de celles-ci, en utilisant leurs propres images, symboles et métaphores. Elles ont aussi permis au chercheur de questionner les interviewés sans avoir de préjugé au préalable.

Dans ce sens, le guide d'entrevue a été modifié et perfectionné après chaque entrevue pendant l'étude pilote, des questions ont été enlevées, d'autres insérées et d'autres modifiées. Tant le groupement que l'ordre des questions ont été également modifiés, toujours visant à extraire le maximum d'informations pertinentes des personnes interviewées. Dans la version finale du questionnaire, après l'étude pilote, les questions ont été regroupées en huit blocs thématiques, qui ont orienté les entrevues subséquentes dans un ordre logique, visant à faciliter l'enchaînement des idées des interviewés. Ces huit blocs sont : les informations initiales ; le contexte (marché) et la position ; l'internalisation des logiques ; la position de l'organisation ; le contenu de la position ; la construction de la position ; la dynamique du parcours (le cheminement) et la conclusion/autres (questions de commentaires et d'autres questions ponctuelles posées dans les entrevues subséquentes à la première dans chaque organisation). La première partie se destine à l'obtention d'informations générales concernant le répondant et les activités de l'ESC (dénommé « organisation » dans le guide). Ensuite, les blocs suivants visent à détailler les caractéristiques organisationnelles et stratégiques concernant le positionnement stratégique de l'organisation. Toutes les questions composant le guide d'entrevue préliminaire sont décrites dans l'annexe C.

La création d'un questionnaire plus concis pour les membres du CA et les employés a été une autre modification apportée, afin de discuter les questions plus essentielles et qui n'avaient pas besoin d'être répétées, comme le pourcentage de revenus provenant des différentes sources, marchandes, non marchandes et non monétaires. Les entrevues avec les employés et les membres du CA ont été préparées à partir d'une première analyse des réponses des directeurs, avec l'objectif d'orienter les questions afin de faire ressortir leur point de vue sur certains points ou doutes qui ont ressortis pendant la pré-analyse des réponses précédentes. Les lettres d'invitation à l'entrevue testées pendant l'étude pilote ont été bien acceptées par les interviewés, qui ont lu, compris et signé les formulaires de consentement annexés.

À travers l'étude pilote, il a aussi été possible d'établir que la réalisation de cinq à sept entrevues par organisation, soutenue par une analyse documentaire, était suffisante pour collecter les données nécessaires, à la condition qu'une pré-analyse soit réalisée entre chacune de ces entrevues. Cette pré-analyse a permis d'organiser l'information recueillie et d'orienter les discussions des entrevues subséquentes, comme il a été expliqué précédemment.

Les individus interviewés ont été surtout les parties prenantes internes du niveau managérial, ce qui correspond aux dirigeants, aux membres du conseil d'administration et certains employés-clés dans la prise de décisions. Certains répondants venant de parties prenantes externes, comme des bailleurs de fonds et des partenaires pertinents, ont été aussi interviewés. Ces parties prenantes ont été identifiées tout au long de la recherche. L'importance de ces acteurs dans l'étude sur le positionnement stratégique d'une organisation a été mise en évidence par Brown et Iverson (2004, p. 383), qui indiquent que « *Quinn (1989) and others (Bryson, 1995 ; Porter, 1996) recognized the executive as instrumental in defining and building the strategic position of the organization. The perspective of others (e.g., board members and staff) are clearly of value* ». Le tableau 4.5 suivant présente les sources de données pour chacune des six organisations étudiées.

**Tableau 4.5 Les sources de données**

| | **Entreprises d'insertion (EI) du secteur « traiteur »** | **Entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD)** |
|---|---|---|
| *4 ESC faisant partie de l'étude pilote* | **EI_1**<br>ENTREVUES<br>- Direction générale (4 rencontres)<br>- Employé administratif (1 rencontre)<br>TRIANGULATION<br>- Observation<br>- Visite guidée<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public | **EÉSAD_1**<br>ENTREVUES<br>- Direction générale (3 rencontres)<br>- Représentant CSSS (1 rencontre)<br>- Représentant CLD (1 rencontre)<br>TRIANGULATION<br>- Observation (administratif)<br>- Visite guidée<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public |
| | **EI_2**<br>ENTREVUES<br>- Ex-Direction générale (1 rencontre)<br>- Direction générale (2 rencontres)<br>- Membre du conseil d'administration (1 rencontre)<br>- Employé administratif (1 rencontre)<br>TRIANGULATION | **EÉSAD_2**<br>ENTREVUES<br>- Direction générale (3 rencontres)<br>- Membre du conseil d'administration (1 rencontre)<br>- Représentant CDÉC et ex-membre CA (1 rencontre)<br>TRIANGULATION |

| | | |
|---|---|---|
| | - Observation<br>- Visite guidée<br>- Observation indirecte (visite comme consommateur)<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public | - Observation (administratif)<br>- Visite guidée<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public |
| *2 ESC ajoutées à l'étude finale* | **EI_3**<br>ENTREVUES<br>- Direction générale (3 rencontres)<br>- 2 membres du conseil d'administration (2 rencontres)<br>- 1 employé administratif aussi membre du CA (1 rencontre)<br>- 2 employés administratifs (2 rencontres)<br>TRIANGULATION<br>- Observation<br>- Visite guidée<br>- Observation indirecte (visite comme consommateur)<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public | **EÉSAD_3**<br>ENTREVUES<br>- Direction générale (3 rencontres)<br>- 3 membres du conseil d'administration (3 rencontres)<br>- 3 employés administratifs (3 rencontres)<br>- Représentant Fédération coops serv. domic. et santé du QC (1 rencontre)<br>TRIANGULATION<br>- Observation (administratif)<br>- Visite guidée<br>- Analyse de documents internes<br>- Analyse d'informations disponibles au public |

Source : L'auteur

Comme le souligne Hammersley (2003, p. 120), même si les entrevues peuvent être considérées comme des constructions de la réalité par les interviewés, cela ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas fournir des représentations précises. Les entrevues permettent de repérer des informations personnelles et des justifications qui facilitent la compréhension de certains phénomènes, et que d'autres méthodes de collecte de données ne sont pas capables de repérer (Daunais, 1992, p. 291). D'ailleurs, une méthode utilisée pour renforcer la validité des données obtenues auprès des entrevues est la triangulation de celles-ci avec des données provenant d'autres sources, comme des documents et d'autres acteurs interviewés (Yin, 2009, p. 114).

Dans ce sens, en plus des entrevues et des notes du chercheur, l'analyse documentaire et l'analyse d'archives ont constitué d'autres sources de données. L'analyse d'archives et de documents organisationnels pertinents a été l'une des plus importantes sources pour corroborer les informations obtenues dans les entrevues ainsi que pour obtenir des sources écrites sur l'évolution des choix stratégiques pris par les organisations. Les principaux types de documents ont été les plans stratégiques, les rapports annuels, les procès-verbaux et comptes rendus de réunions, les rapports d'évaluation, le site internet de l'organisation et les matériaux de

promotion et de communication. D'ailleurs, les notes prises par le chercheur sur le terrain, dans lesquelles il décrit ses impressions ainsi que tout ce qui se produit, ont aussi constitué une source de données fondamentale. Cela s'est passé principalement dans les observations indirectes du quotidien des organisations étudiées (Yin, 2009, p. 109), pendant les visites du chercheur aux bureaux et installations. Ces notes ont permis au chercheur d'ajuster le guide d'entrevue et la démarche de recherche entre chaque cas, favorisant ainsi l'ajout de nouveaux thèmes de recherche au besoin. En outre, les notes ont permis « également à l'intervieweur […] l'occasion de corriger sur-le-champ ses questions mal formulées [et] d'en introduire de nouvelles, lorsque les réponses ne sont pas satisfaisantes » (Daunais, 1992, p. 291).

### 4.3.6 La stratégie d'analyse des données

La stratégie d'analyse de données adoptée dans cette étude a été réalisée à partir d'une démarche itérative, basée plutôt sur un processus inductif que déductif (Patton, 2002, p. 125). Tandis que certaines propositions théoriques guident la recherche empirique, celle-ci se base principalement sur les découvertes à partir des données elles-mêmes, plutôt que sur la validation d'hypothèses ou d'une théorie de départ. L'analyse des données recueillies s'est constituée ainsi comme un processus centré sur la construction de modèles de catégories, codes ou relations, et caractérisé par une dynamique d'allers-retours entre les données, les catégories qui émergent et la littérature. Il s'agit ainsi d'une démarche qui ne vise pas à tester une théorie préalable, mais dont l'objectif a été de clarifier la problématique de recherche « *by grounding the abstract categories and relationships in a concrete empirical context* » (Lawrence, 1999, p. 169). Comme résultat, le cadre conceptuel présenté dans le chapitre précédent a été formulé à partir des premiers données obtenues à partir de la recherche empirique, donc analyse est détailée dans les paragraphes suivants.

Un processus itératif de collecte et d'analyse de données a donc été adopté dans cette recherche. Les données ont été analysées dès la première entrevue et de manière simultanée à la collecte (Charmaz, 2000, p. 515). Cette démarche a permis de codifier les données des grandes

thématiques émergeant de la collecte de données, puis de les ré-analyser et de les interpréter, pendant que d'autres données sur d'autres sujets ont été recueillies (Carson *et al.*, 2001). Pour ce faire, chaque entrevue a été enregistrée pour ensuite rendre possible sa transcription verbatim en format texte. Les données ont été analysées et codifiées dans un logiciel d'analyse de données qualitatives, qui a été le logiciel NVivo version 10. En ce qui concerne le logiciel, l'étude pilote a servi à le paramétrer initialement aux particularités de la recherche empirique et à faciliter ainsi le processus de codage et traitement de données.

L'analyse de données a ainsi commencé par un apprivoisement des données et par une description préliminaire de base. Elle a ensuite passé à une phase d'établissement d'un ordre conceptuel des données en catégories et codes, et a parvenu finalement à une théorisation par un schème logique, systématique et explicatif (Patton, 2002, p. 490). Les premières données disponibles ont été analysées afin d'identifier, de façon générale, les principales thématiques émergentes, directement liées au cadre conceptuel de départ ou non. Une période de codage sur NVivo a suivi, avec le but d'établir un ordre dans l'ensemble de données recueillies. Cette codification initiale a permis l'élaboration d'un premier schéma de codes et de catégories qui ont guidé la réflexion sur les données ainsi que les prochaines étapes de la collecte.

En ce qui concerne les codes, comme le positionnement stratégique est un concept de nature stratégique, il est composé par quatre éléments d'analyse : la finalité, le contexte, le processus et le contenu. Ces quatre éléments composent les principaux éléments de la grille d'analyse de cette étude et donnent lieu aux codes qui ont été utilisés pour analyser les données recueillies. Le tableau 4.6 suivant présente les catégories et sous-catégories qui regroupent les codes. La dernière colonne présente certains exemples de codes utilisés, alors que la liste complète de codes se trouve dans l'annexe D. Ce tableau présente les principaux codes qui soutiennent l'analyse des données de la recherche empirique. Les sous-catégories constituent des sous-divisions créées pour faciliter la compréhension sur les détails et les particularités de chaque catégorie. Cette codification « principale » représente la catégorie principale de codage, à laquelle a été attribué la couleur « bleu » dans le système de codage et dont la structure est décrite dans le tableau 4.6. En plus de cette catégorie « bleue » principale, deux autres

catégories complémentaires de codage ont été utilisées, afin de faciliter la consultation aux données après chaque codage :

a) La catégorie « questions » (de couleur « verte ») contient les codes qui représentent les questions du questionnaire ; son objectif a été de permettre de repérer rapidement sur NVivo toutes les réponses à une question donnée. Cette deuxième étape de codage a été très importante pour la préparation de chaque entrevue suivante dans une même organisation, car il a été possible d'imprimer sur NVivo toutes les réponses des interviewés précédents, avec les données déjà organisées par question. La liste complète des codes de cette catégorie se trouve dans l'annexe D et un exemple est décrit dans les prochains paragraphes.

b) La catégorie « autres » (de couleur « orange ») est composée par des codes qui contiennent des informations complémentaires, pas directement liées à l'analyse, comme la description des produits et services des organisations, les données sur de projets particuliers et celles sur le secteur d'activité. Ces deux dernières catégories contiennent des codes qui ne font pas partie de l'analyse principale, mais qui ont servi à clarifier certains sujets et qui ont servi comme pistes de recherche future. Par conséquent, bien que le nombre total de codes, sous-codes et de codes complémentaires des trois catégories soit élevé, ce sont les codes de la première catégorie (bleue) qui constituent les principaux éléments d'analyse des cas étudiées. La liste complète des codes orange se trouve dans l'annexe D.

**Tableau 4.6 La codification principale**

| **Éléments d'analyse** | **Catégories et sous-catégories « principales » de couleur « bleu » de codage** | **Codes (exemples)** |
|---|---|---|
| CONTEXTE<br>FINALITÉ | Pilier Solidarité | ancrage_territorial; gestion_démocratique; mission; propriété_collective; respecter_territoire |
| | Pilier Légitimité | ÉS_doit_être-est_aussi-competitive; instances_locales; interdit_concurrence_déloyale; légitimité |
| | aspects_cognitifs(mimétiques) | respect_mutuel_entre_és |
| | aspects_normatifs | cadre_reference; concertation_locale; éthique*; syndicats |
| | aspects_réglementaires | loi; exigences_gouvernamentales; subvention; |

| | | |
|---|---|---|
| | Pilier compétitivité | compétitivité; pressions_concurrentielles; offre_services;; vs_EÉS/concurrence déloyale*; vs_orgcommunautaires; vs_privécapitaliste; vs_travailaunoir |
| | PublicsCibles | |
| | primaires | recrutement |
| | secondaires | tiers_payeurs |
| | organisations d'intérêt | |
| PROCESSUS | ParcoursStratégique | formation_vs_production; limites_croissance; |
| | processus_gouvernance | compositionCA; convaincreca; problèmesca |
| | Points de référence | économique_avant_social; événements_déclencheurs; social_avant_économique |
| | externes | destinataires_et_leurs_besoins; experts_et_consultants |
| | Internes | CA ; mission; redressement |
| | temps | |
| | Synergies* | compatibilité; indépendence; interdépendance |
| | Tensions* | tensionsdemoyens; tensionsd'objectifs |
| | Défis* | contrôle_qualité; gouvernance; manque_complémentarité; préjugé_contre_l'ÉS; visibilité |
| CONTENU | Réponses stratégiques | |
| | solidaires | améliorer_ancrage_territorial; clientele_sensible_mission; croissance_lente; polyvalence; protection |
| | institutionnelles | valeur unique; concentration/niche; domination par les coûts, acquiescement; compromis; défiance; évitement |
| | institutionnelles/entraide* | collaboration; complémentarité; groupement; partenariat; diversification; partenariat_privé; promotion; standardisation |
| | concurrentielles | diversifier_fonds_governamentaux; subvention_croisée |
| | survie* | |
| | consolidation* | créneaux_protégés |
| | développement(croissance)général* | |
| | Dimensions de positionnement | accréditation; ancrage; disponibilité; être_es; ca_gouvernance; innovation; mission; originalité; réseautage; solidité_financière |
| | Modèle_de_positionnement* | complémentarité; viabilité; volume |
| | piliers | compétitivité; légitimité; solidarité |
| | Type de positionnement | carrefour; conformité; destinataires; différenciation; intégration; séparation |
| * Catégories/Sous-catégories émergeantes pendant la codification. | | |

Source : L'auteur

En ce qui concerne le processus de codage de chaque verbatim, certains extraits ont été codés dans une seule catégorie de codage. Par exemple, le suivant extrait « *En 2000, oui. En 4 janvier 2000 on a commencé le service* » a été codé uniquement dans la deuxième catégorie de codage (verte), dans le code « 0.2_histoire ».

La majorité des extraits, par contre, a été « multicodée », ce qui signifie que plus d'un code a été attribué pour un même extrait. Le problème avec le « multicodage » est toutefois le suivant : un

même extrait serait présent plusieurs fois dans les rapports obtenus sur NVivo. Cet aspect rendrait beaucoup plus difficile l'analyse des données en raison de la quantité d'extraits à analyser. Pour éviter ce problème, le processus de codage de chaque entrevue a été fait en deux étapes : un premier codage réalisé directement sur la transcription de l'entrevue sur le logiciel Microsoft Word et un deuxième codage réalisé sur NVivo. Les détails du processus de codade sur NVivo se trouvent dans l'annexe E.

D'abord, après chaque entrevue, l'entretien a été transcrit dans un document Word. Ensuite, les extraits ont été codés directement sur Word, selon la plus récente version de la liste de codes, qui était mise à jour à chaque nouvelle codification, afin de toujours prendre en compte les nouveaux codes émergeants. La procédure était celle-ci : le code a été tapé à côté de l'extrait respectif sur Word (à ce moment, plusieurs nouveaux codes émergents ont été créés et ajoutés dans la liste de codes). Si cet extrait devait recevoir plus d'un code, un résumé de son contenu principal était ajouté au dessous, et les codes additionnels étaient tapés à côté de ce résumé. L'extrait suivant illustre ce processus :

> *Alors, les objectifs de l'organisation sont principalement de permettre aux gens de préserver leur qualité de vie à domicile, participer à leur maintien à domicile pour le plus longtemps possible. Et ce, en collaboration et complémentarité avec le Centre de Santé et Services Sociaux, CSSS* [111].
> 1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission [code « bleu »]
>
> MANTIEN À DOMICILE AVEC QUALITÉ DE VIE, EN COMPLÉMENTARITÉ ET COLLABORATION AVEC LE CSSS [voir 1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission]
> 0.3_objectifs [code « vert »]
> 1.3_autreslogiques [code « vert »]
> 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité [code « bleu »]
> 4.Modèle_de_positionnement\Complementarité [code « bleu »]

[111] Les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) sont des organismes publics québécois qui regroupent, dans une certaine région, les Centres locaux de services communautaires (CLSC), les Centres hospitaliers généraux et les Centres Hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD).

On observe que cet extrait a été codé avec le code bleu « 1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission ». Comme il s'agit d'un extrait qui devrait être multicodé, un résumé a été écrit en bas, en lettres majuscules, avec l'indication entre crochets de son code originel pour faciliter son repérage. À ce résumé était ainsi attribué tous les codes additionnels. Cette démarche a permis ainsi de classer les données dans plusieurs codes sans les dupliquer, ce qui a facilité énormément le processus d'analyse.

Cette première étape de pré-codage sur Word a été très importante pour orienter la deuxième étape, soit le codage directement sur NVivo. À cette étape, les transcriptions pré-codées ont été importées sur NVivo et le codage a été réalisé, basé sur le pré-codage de l'étape antérieure. Ce **double processus de codage** a garanti une double réflexion sur les extraits et a grandement contribué pour un codage plus raffiné des données. À plusieurs occasions, des corrections ont été apportées dans les pré-codages réalisés sur Word, grâce à cette deuxième étape de codage. Un exemple a été le cas de l'extrait suivant :

> *Autre chose aussi c'est qu'on a tout un réseau. Tu sais, hier matin, il y a une directrice d'école qui m'a appelé pour réaliser une activité avec des jeunes, il y a quelqu'un d'autre qui m'invite à un colloque, tu sais, on fait partie d'un réseau communautaire et ça, je dirais que c'est une grosse force qu'on a.*

Dans le premier codage, cet extrait avait été classé comme un aspect décrivant l'ancrage territorial dans le pilier de la solidarité (1.Contexte\a.PilierSolidarité\ancrage_territorial). Cependant, dans une deuxième lecture pour le codage sur NVivo, il a été perçu que, dans le contexte que l'interviewé a fait cette affirmation, il s'agit plutôt d'une stratégie de développer le réseau communautaire (3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\ reseau_communautaire). Cela se justifie principalement par la phrase qui suit cet extrait, quand l'interviewé a dit : « *Mais ce sont des choses qui ne se font pas toutes seules non plus, il faut positionner, il faut prendre notre place, il faut aussi notre mission sociale, il faut la travailler* ».

Le codage des documents a suivi le même processus que le codage des entrevues. Un exemple est l'extrait suivant obtenu dans un rapport annuel analysé, qui souligne la qualité comme dimension de positionnement (qui est un attribut utilisé ou développé par les organisations afin de soutenir leur stratégie de positionnement) :

> Un partenariat avec le Département de nutrition de l'Université […] nous a permis d'élaborer des menus adaptés aux besoins spécifiques des garderies, des écoles et des institutions. Nous garantissons : des repas équilibrés qui respectent le Guide alimentaire canadien; la mise à votre disposition de fiches nutritionnelles pour chaque repas; la fraîcheur et la qualité des aliments servis; des prix concurrentiels; un service de livraison. Tous nos repas sont confectionnés dans le respect de l'environnement et des valeurs socialement responsables.

Il est aussi important de souligner une procédure additionnelle réalisée quand deux entrevues dans une même organisation étaient réalisées dans un intervalle de temps court. Dans ces cas, il n'y avait pas de temps disponible pour réaliser les étapes de codage sur Nvivo avant une entrevue et il était ainsi impossible d'imprimer le rapport avec les données organisées par question pour la préparation du chercheur pour l'entrevue suivante. Dans ces cas, les principaux éléments de réponse de chaque question ont été résumés, à partir des notes prises par le chercheur, dans un autre document Word, afin de servir de guide pour les entrevues subséquentes.

Toutes les questions posées ainsi que les codes respectifs permettant l'analyse et le codage des réponses sont présentés dans le tableau 4.7 ci-dessous.

**Tableau 4.7 Le rapport entre le questionnaire et la codification**

| QUESTIONNAIRE | | CODIFICATION |
|---|---|---|
| **Blocs thématiques** | **Questions à poser** | **Codes principaux (bleus) se rapportant à ce bloc thématique** |
| (0) Informations initiales et finalité | Il y a combien de temps que vous travaillez dans l'organisation ?<br>Pouvez-vous me raconter un peu de l'histoire de l'organisation, en se concentrant sur les difficultés, les obstacles, les défis vécus [pause] ainsi que sur les solutions, les réussites, les réalisations de l'organisation ? | • PR\Parcours stratégique [+]<br>• PR\Parcours stratégique [+] |

| | | |
|---|---|---|
| | Quels sont les objectifs de l'organisation? [identifier les objectifs économiques, sociaux et politiques] Est-il possible d'établir un ordre de priorité entre eux ? Est-ce que ces objectifs ont changé ou évolué au fils du temps ?<br>En ce qui concerne les revenus, pouvez-vous me décrire, en pourcentage, les revenus de l'organisation ? | • FI\PillierSolidarité [+]; CU\Réponses stratégiques [+]; [PR] Points de référence [+] |
| (1)<br>Le marché et la position | Comment décrivez-vous le « marché » de l'organisation ?<br><br>Comment le concept de la concurrence s'applique-t-il à l'organisation ?<br>Au-delà de la concurrence, quelles sont les autres forces ou les autres logiques qui ont des impacts sur les activités l'organisation ? [ou, quels sont les points forts et faibles?] | • PR\Points de référence [+]; CO\PublicsCibles [+]; FI\PillierCompétitivité [+]<br>• FI\PillierCompétitivité [+]; PR\Défis [+];<br>• FI\Pillierégitimité [+]; FI\PillierSolidarité [+]; PR\Défis [+]; |
| (2) L'internalisation des logiques : des tensions et des conflits | Y a-t-il de contradictions entre ces différentes forces ? Ou bien est-ce qu'elles se complètent ou se renforcent? Pourquoi ?<br>Comment ces différentes forces sont-elles coordonnées au sein de l'organisation ? *<br><br>Est-ce qu'il y a des tensions ou des conflits vécus par rapport aux objectifs de l'organisation ? Par qui? Pourquoi? Dans quelle mesure sont-elles importantes? Et quels sont les moyens pris pour atteindre à ces objectifs ? Comment l'organisation a-t-elle traité ces tensions et conflits ? | • PR\Synergies [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+];<br>• CU\Dimensions de positionnement [+];MO [+]; TY\Types [+]<br>• FI\PillierSolidarité [+]; CU\Réponses stratégiques [+]; PR\Points de référence [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+]; |
| (3) La position | Selon vous, quelle est la place que votre organisation occupe présentement dans son environnement, la place qu'elle occupe par rapport aux autres organisations? Pourquoi ? *<br><br>Qu'est-ce que la réussite pour vous ? Et l'échec, dans votre mission? Que faut-il faire pour se maintenir, dans votre milieu?<br><br>Quels sont les points forts de cette place ? Et les points faibles ? Pourquoi ? Comment les soutenir ou les améliorer ? | • CU\Dimensions de positionnement [+]; MO [+]; MO\Pilliers [+]; TY\Types [+]; CU\Réponses stratégiques [+];<br>• PR\Points de référence [+];MO\Pilliers [+]; CU\Dimensions de positionnement [+];<br>• CU\Dimensions de positionnement [+];PR\Synergies [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+]; |
| (4)<br>Le contenu de la position | Est-ce important pour votre organisation de se différencier des autres? Pourquoi ? De qui l'organisation se différentie-t-elle ? Comment ?<br><br>Est-ce important pour votre organisation de se conformer à certaines exigences externes? Pourquoi ? À quoi l'organisation se conforme-t-elle ? Comment ? *<br><br>Est-il nécessaire parfois de rétorquer, de défier, de changer ou même de créer, au lieu de se conformer ?<br>Y a-t-il d'autres dynamiques qui caractérisent les interactions de l'organisation avec les autres organisations ou acteurs pertinents de l'environnement ? Y a-t-il un autre | • FI\PillierCompétitivité [+]; ]CU\Dimensions de positionnement [+]; MO [+];CU\Réponses stratégiques [+];MO\Pilliers [+]; TY\Types [+];<br>• FI\PillierLégitimité [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; MO [+]; MO\Pilliers [+]; TY\Types [+];CU\Réponses stratégiques [+];<br>• CU\Réponses stratégiques [+];<br>• FI\Pillierégitimité [+]; FI\PillierSolidarité [+]; |

| | | |
|---|---|---|
| | comportement que l'organisation adopte ou vise à adopter par rapport aux autres ? Pourquoi ? Par rapport à qui ? Comment ? | PR\Défis [+];CU\Réponses stratégiques [+]; |
| (5)<br>La construction de la position | Comment coordonnez-vous ces dynamiques ? Y a-t-il parfois des contradictions entre les exigences de différenciation et celles de conformité? [Le cas échéant] Comment se produit la dynamique entre différenciation et conformité dans l'organisation ? | • PR\Parcours [+]PR\Synergies [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; |
| | Comment l'organisation a-t-elle construit cette place au fil du temps ? [Quels ont été les moments ou les facteurs cruciaux qui ont conduit l'organisation à faire ce qui elle fait aujourd'hui ? | • PR\Parcours [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; CU\Réponses stratégiques [+];MO\Pilliers [+]; TY\Types [+]; |
| | Quels attributs ont permis à l'organisation de soutenir cette construction, ce positionnement ? Pourquoi ? Quels attributs soutiennent cette place que l'organisation occupe ? Est-ce que ces attributs ont changé dans le temps ? | • CU\Dimensions de positionnement [+]; PR\Parcours [+] |
| (6)<br>La dynamique du parcours : le cheminement | Est-ce que cette place a changé dans le temps (est-ce que la position stratégique de l'organisation a changé dans le temps?)? Comment ? Pourquoi (qu'est-ce qui a causé ou stimulé ce changement?)? Quels ont été les moments forts de cette évolution? | • PR\Parcours [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; CU\Réponses stratégiques [+];MO\Pilliers [+]; TY\Types [+]; |
| | Est-ce que ce cheminement a été toujours planifié, délibéré ? Si oui, qui participe à cette planification ? Si non, comment ce cheminement se dessine-t-il ? Quelles sont les forces internes et/ou externes affectant ou conduisant l'organisation ? Comment ? Pourquoi ? | • PR\Parcours [+]PR\Synergies [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; |
| | L'organisation a-t-elle toujours trouvé un environnement favorable à la réalisation de ses activités et de ses objectifs? Si oui, cet environnement était-il déjà comme ça ou a-t-il été en partie façonné par votre organisation ou par une autre de votre secteur? Comment ? Pourquoi ? Si non, comment l'organisation a-t-elle réagi ? Pourquoi ? Quels ont été les contraintes, les facilitateurs ? | • PR\Points de référence [+];PR\Parcours [+]PR\Synergies [+]; PR\Tensions [+]; PR\Défis [+]; CU\Dimensions de positionnement [+]; |
| Sous-titre : [+] = y compris tous les sous-codes de cette catégorie, détaillés dans le tableau 4.6 précédant. FI = Finalité; CX = Contexte; PR = Processus; CU = Contenu; MO = Modèle; TY = Type | | |

Source : L'auteur

La figure 4.4 ci-dessous montre les rapports entre les questions du questionnaire, la codification et les questions de recherche (sous-questions et question de recherche principale) de cette étude. Les flèches indiquent le flux d'information entre chaque élément, qui peut être plus au moins élevé (voir sous-titre en bas de la figure). Le degré du flux d'information a été basé sur la quantité de codes d'une catégorie (ex. contexte) appliqués à un verbatim provenant d'une

réponse à une question explorant une autre catégorie (ex. contenu). Entre les éléments d'une même colonne, les flèches indiquent une séquence dans l'analyse, car l'élément précédent fournit des informations essentielles pour la compréhension de l'élément suivant, et ainsi de suite.

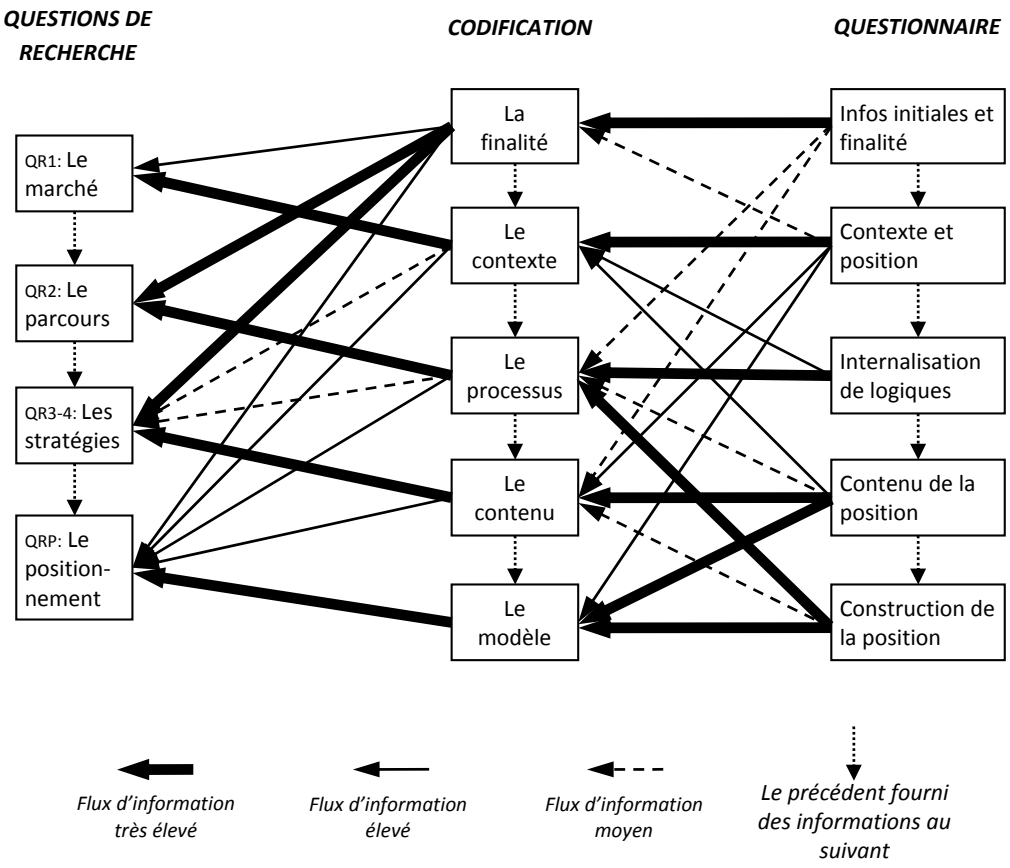



Figure 4.4 Les rapports entre questionnaire, codification et questions de recherche
Source: l'auteur

Après la codification de toutes les entrevues sur Word et sur NVivo, une analyse approfondie de chaque cas, c'est-à-dire de chaque ESC, a été réalisée, afin de comprendre les relations entre les dimensions d'analyse. À ce moment, ont été analysées tant les relations préconçues par le

cadre conceptuel que celles qui ont émergé des données. Pour la construction du chapitre d'analyse, une stratégie de théorisation narrative a été utilisée pour décrire les cas (Langley, 1999). La stratégie narrative dépasse une simple description d'un phénomène, elle consiste plutôt à la construction d'une histoire à partir des données (Langley, 1999, p. 695). Dans le cas de cette recherche, la stratégie narrative a servi à organiser chronologiquement (Langley, 1999, p. 695) l'évolution des activités définissant le positionnement stratégique des organisations étudiées. Cela a été réalisé afin de faciliter la compréhension des données et la comparaison des cas (Eisenhardt, 1989, p. 540). Finalement, l'analyse des données dans leur ensemble a été réalisée à partir de la comparaison des découvertes dans les cas, de manière à identifier des différences et des similitudes (Neuman, 2010) entre les stratégies de positionnement adoptées par les ESC. Les conclusions émanant de la codification et de la comparaison ont été ainsi catégorisées afin de soutenir l'analyse et de révéler des réponses aux questions de recherche.

### 4.3.7 Les qualités et les limites de la stratégie de recherche choisie

Le choix de mener une étude de cas multiple a favorisé l'exploration en profondeur du phénomène étudié, principalement parce que ceci a permis de tenir compte du contexte dans lequel l'objet d'étude s'insère. La comparaison de plusieurs cas a favorisé le potentiel de généralisation des résultats, par la description détaillée des particularités des ESC étudiés. Cependant, cette stratégie de recherche a eu aussi quelques limites importantes, qui doivent être décrites dans ce chapitre sur la méthodologie. Les critères suggérés par Yin (2009, p. 41) et par Guba et Lincoln (1982, p. 246-247) permettent de bien décrire ces limites. À l'image de la présente étude, les propositions de ces derniers auteurs montrent que les études de cas multiples sont plus adaptées aux recherches inductives.

En premier lieu, il faut considérer la question de la validité du construit (*construct validity*) (Yin, 2009, p. 41). Étant donné que l'objet de l'étude est centré sur les choix stratégiques des ESC et que les sources de données primaires sont leurs dirigeants et les membres des conseils d'administration, il est évident que les perceptions et opinions personnelles de ces acteurs ont

été présentes dans leurs réponses (Yin, 2009, p. 41). Afin de réduire les effets subjectifs dans les données recueillies, les informations obtenues dans les entrevues ont été comparées avec les données obtenues à partir d'autres sources, comme l'analyse documentaire et l'observation indirecte. L'utilisation de multiples sources au sujet d'une même organisation a favorisé la triangulation des donnés en assurant un plus haut niveau de confiance dans leur interprétation, par la corroboration ou la contradiction des évidences trouvées parmi les diverses sources de données. En outre, la réalisation de plusieurs entrevues au sein d'une même organisation a permis de réduire les biais personnels des répondants dans les données, par la comparaison de ce qui a été recueilli dans chaque entrevue. Le cas concernant les difficultés dans l'une des organisations EÉSAD étudiées pour offrir le service d'entretien commercial illustre bien cette démarche. Selon deux des interviewés, membres du CA, le déclin de cette activité était un problème de gestion interne, qui devrait être réglé, car il s'agit d'un secteur tellement intéressant qu'il faut continuer à l'explorer (voir le premier et le deuxième extrait ci-dessous). Cependant, un troisième interviewé a expliqué que le problème était plutôt relié au client qui ne voulait pas payer les coûts du service (voir troisième extrait ci-dessous). Et finalement, l'un des interviewés a expliqué qu'en plus, la personne à la direction générale n'avait pas les conditions nécessaires pour se déplacer constamment pour vérifier le travail des préposées[112] (voir dernier extrait ci-dessous). On observe ainsi que c'est par la combinaison des explications et justifications fournies par les interviewés qu'il a été possible de comprendre l'enjeu en question.

> *Ça [l'entretien commercial] aussi a une grosse possibilité là-dedans, il faut aller les chercher, parce que c'est de gros contrats qui ça peut rapporter beaucoup […] Et il y en a d'autres organismes, il s'agit de se trouver. Tu en as d'autres. Tu en as d'autres, mais moi je calcule […] c'est ça qu'on devrait faire.*

> *Le problème, je dirais, c'est de générer assez de trafic pour être capable de justifier les postes supplémentaires pour bien faire le travail. Donc l'entrée dans le domaine du ménage de l'entretien [commercial] dans*

[112] Nous utilisons le mot « préposées » au féminin car la majorité des travailleurs d'entretien ménager dans les EÉSAD est composée par des femmes, mais on souligne qu'il y a aussi des préposés dans l'effectif de ces organisations au Québec.

> *les entreprises a été difficile, ce n'était pas été un succès. […] parce que ça a été très mal géré.*
>
> *Il voulait avoir de plus de services et ne pas nécessairement payer ce que ça coûtait. Nous n'avons pas le moindre intérêt de continuer […] c'est trop compliqué, […] c'est un autre mode de fonctionnement, un autre mode d'organisation du travail […] qu'on ne peut pas faire actuellement parce qu'on n'a pas ces ressources là et on reçoit de demandes occasionnellement de groupes communautaires ou d'autres organismes qui voudraient avoir nos services pour du commercial, mais ils ne sont pas prêtes à payer ce que ça coûte.*
>
> *Le principe […] c'était que [le client] n'avait pas voulu payer par un contremaître, et [la personne à la direction générale] n'est pas contremaître, il n'était pas question qu'elle aille se déplacer [au client] pour vérifier le travail des employés. Donc, le problème c'est que [la personne à la direction générale] est impliquée en tout. Ce n'est pas une réponse de direction générale, ça. Et quand on a perdu [le client], […] [la direction générale] était contente et soulagée.*

Une notion similaire est soulignée par Guba et Lincoln (1982, p. 247), mais elle se réfère plutôt à l'impact subjectif du chercheur sur les données. Il s'agit de la problématique de la confirmabilité, telle que décrite par les auteurs, qui représente le risque que les données ne soient pas influencées par les motivations, les intérêts et les perspectives du chercheur, mais plutôt par les réponses des interviewés. C'est pourquoi la triangulation est aussi suggérée par Guba et Lincoln (1982, p. 248), comme une solution pour réduire ce risque qui peut affecter la confirmabilité de l'étude.

Deuxièmement, la question de la validité interne (*internal validity*) met en évidence le risque de l'incidence d'inférences, c'est-à-dire des suppositions de relations de cause à effet, qui ne peuvent pas être observées (Yin, 2009, p. 43). La vérification et la confirmation des suppositions avec les interviewées ou les documents organisationnels ont contribué à la réduction de cette limitation, principalement en ce qui concerne le processus de double codage. Cette démarche a permis une double réflexion sur les extraits, contribuant ainsi à un codage

plus raffiné des données. En plus, les relations de cause à effet qui ont été identifiées par les répondants eux-mêmes peuvent être considérées comme reflétant ce qu'ils croient être une relation de cause à effet, et non pas comme une tentative d'influencer la recherche.

En troisième lieu, la problématique de la validité externe (*external validity*) concerne la généralisation des résultats au-delà du cas étudié (Yin, 2009, p. 43). Dans la stratégie d'étude de cas multiples, la logique de réplication (Yin, 2009, p. 44) a favorisé un certain degré de généralisation par la similarité de certaines particularités identifiées entre les ESC étudiées. Autre question importante est le choix, a priori, de cas d'entreprises sociales et collectives ayant un parcours de succès comme un critère de sélection. Cet aspect représente en effet une limite de la recherche empirique, qui a été formulé de façon à favoriser l'étude de la réussite dans le positionnement stratégique. Par contre, nous avons identifié, dans nos cas étudiés, diverses stratégies de positionnement via de nouvelles activités qui n'ont pas marché, et elles font partie de l'analyse dans le prochain chapitre 3. Ces analyses permettent, à tout le moins, d'identifier certaines particularités de l'échec, même si celui-ci ne constitue pas le sujet de recherche de cette thèse. Une recherche dédiée aux cas d'échec dans le positionnement des ESC constituerait toutefois une voie de recherche complémentaire et très importante à cette thèse.

Finalement, Guba et Lincoln (1982, p. 247) et Yin (2009, p. 45) soulignent la question de la crédibilité et de la fiabilité (*reliability* ou *dependability*) de la recherche. Cette dernière renvoie à la question qui consiste à savoir si les mêmes résultats seraient obtenus à l'occasion de la répétition d'une même étude. Yin (2009, p. 45) souligne ainsi l'importance de se créer un protocole d'étude de cas détaillé. Afin d'assurer la fiabilité de cette recherche, chaque étape a été documentée, favorisant ainsi la réplication de la recherche, le cas échéant. Guba et Lincoln (1982, p. 248) ajoutent encore l'importance de la triangulation des données, par l'engagement prolongé du chercheur, par des observations persistantes et par les dynamiques de vérification au sein de l'équipe de recherche et auprès des documents. En plus de ces éléments favorisant la crédibilité et la fiabilité, nous ajoutons principalement le processus de double codage. L'une des limites de cette démarche est la réalisation du codage par un seul codeur, ce qui n'assure pas un réel accord inter-juges qu'il est possible d'obtenir avec une équipe de recherche. Si bien que, dans le cadre de cette thèse, une telle limite ne peut pas être surmontée par l'ajout de

nouveaux chercheurs ; les procédures adoptées et décrites précédemment ont eu pour objectif de réduire l'impact subjectif du chercheur par le processus de double codage.

En ce qui concerne la « transférabilité » des résultats de la recherche à un autre contexte ou à un autre ensemble d'interviewés, la description détaillée des étapes de la recherche, de la méthodologie de la recension des écrits et de l'analyse des données vise à favoriser cette transférabilité. Nous ajoutons en plus que le modèle d'analyse réalisé dans cette thèse pourrait être appliqué à plusieurs autres sujets sur la stratégie des organisations qui n'ont pas beaucoup été explorés par la littérature, principalement en raison de la recherche approfondie et minutieuse de la recension des écrits, en plus du processus de codage détaillé qui a été réalisé afin de comprendre un sujet peu exploré.

### 4.3.8 Considérations éthiques de la recherche

Dans le cadre de ce projet de recherche, les principales sources de données ont été les individus qui travaillent ou qui se situent autour des organisations étudiées. Par conséquent, le chercheur a eu une responsabilité particulière en ce qui concerne le respect de leur individualité, de leur vulnérabilité et de leur intégrité. Bien que ces individus aient été invités à fournir des informations concernant les activités stratégiques des organisations, leurs opinions et leurs comportements ont aussi fait partie des données recueillies. Ainsi, la recherche a été réalisée de manière à respecter la protection de la vie privée et des renseignements personnels de chaque individu. Les participants ont été tous invités à signer un formulaire de consentement, qui a assuré leur volonté de participer à la recherche, ainsi que le niveau de confidentialité de leurs informations personnelles. Par ailleurs, il importe de souligner que cette recherche n'a pas amené de risques pour les participants et que ces derniers ont pu, en tout temps, se rétracter ; toutefois aucune personne ou organisation ne l'a demandé.

En outre, puisqu'une grande partie de la recherche a eu lieu dans le milieu du travail des personnes interviewées, le chercheur a pris des précautions visant à ne pas influencer le milieu

par sa présence et ses interventions. En plus des entrevues, le chercheur a eu accès à plusieurs types de documents organisationnels. Toute la documentation recueillie auprès des organisations et des individus a été conservée, sous clé dans un bureau ; seuls le chercheur et sa directrice de thèse y ont accès. Les documents électroniques ont été conservés dans un fichier protégé par un mot de passe cryptographié. Les bandes audio et les transcriptions des entrevues seront conservées pendant une durée de cinq ans et seront ensuite détruites. Par ailleurs, un engagement de confidentialité a été signé par le chercheur et par les professeurs dirigeant la thèse. Pour terminer, le projet de recherche a été soumis et approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM.

# PARTIE III

# LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET LA DISCUSSION

Cette troisième partie est consacrée à la présentation de l'analyse des données et des résultats de la recherche empirique réalisée auprès de six entreprises sociales et collectives (ESC) québécoises. Cette partie comprend trois chapitres. Le cinquième chapitre de cette thèse présente les particularités des ESC étudiés, ainsi que les spécificités de leurs secteurs. Ensuite, le sixième chapitre se consacre à la présentation des résultats de la recherche empirique. Finalement, le septième et dernier chapitre est dédié à la discussion des résultats de la recherche empirique, et de son apport aux théories qui ont basé cette étude.

# CHAPITRE 5

# LES SIX ESC ÉTUDIÉES

Le cinquième chapitre de cette thèse vise à décrire les deux secteurs étudiés, ainsi que les six entreprises sociales et collectives étudiées. Ce chapitre est donc composé par deux sections, qui se concentrent respectivement sur la description du champ et des particularités des trois entreprises d'insertion (EI) et des trois entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD) étudiées.

## 5.1 Les entreprises d'insertion (EI)

Globalement, les initiatives d'insertion socio-économique consistent en une réponse à l'exclusion des individus au marché du travail. Dans plusieurs pays, l'activité d'insertion est une composante directement associée au champ de l´économie sociale et solidaire (Nyssens, 2006). Les entreprises d'insertion, dans une définition large, sont « des entités économiques autonomes dont l'objectif fondamental est l'insertion professionnelle, en leur sein ou dans l'économie « classique », de personnes qui éprouvent des difficultés importantes sur le marché du travail » (Davister, Defourny et Grégoire, 2003, p. 4).

Les particularités sectorielles, organisationnelles et stratégiques des entreprises d'insertion au Québec, et plus particulièrement de celles qui constituent les études de cas de cette recherche, sont détaillées dans les deux prochaines sous-sections. Dans la première sous-section, les particularités du secteur de l'insertion socioprofessionnelle au Québec sont décrites. Ensuite, les trois entreprises d'insertion québécoises, ainsi que leur finalité et leurs cheminements, sont présentées, détaillant l'historique des activités réalisées par chaque organisation.

### 5.1.1 Le secteur de l'insertion au Québec

Au Québec, les entreprises d'insertion sont des organisations à but non lucratif[113] reconnues par le gouvernement, obtenant ainsi leur statut d'« entreprise d'insertion ». Ce sont des organisations qui emploient des salariés et qui commercialisent les biens ou services qu'elles produisent, ayant inconditionnellement une mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus affectées par les inégalités sociales, et donc en situation d'exclusion (MESS, 1998, p. 6). Leur exclusion peut se produire sous plusieurs formes, normalement liées à la pauvreté et à de difficultés particulières (p. ex. handicaps, faible scolarité) qui rendent difficile leur participation à la vie en société et en contexte d'entreprise. Ces personnes, qui constituent les « destinataires » des entreprises d'insertion, se trouvent ainsi en situation de grande urgence sociale (Lévesque, 2003 ; Lévesque et Mendell, 2005). Officiellement, elles sont décrites comme des personnes ayant « des échecs répétés et pour lesquelles les ressources existantes s'avèrent inadaptées. Elles sont fortement désavantagées à plusieurs égards, dépendantes des ressources de l'État ou sans revenu et ont nécessairement besoin d'une passerelle pour accéder au monde du travail » (MESS, 1998, p. 6).

En tant que participantes au sein d'une entreprise d'insertion québécoise, ces personnes « s'engagent dans une démarche d'insertion sur une base volontaire », et se voient accorder « un statut de travailleur salarié à durée déterminée (environ six mois) […], selon les normes du travail en vigueur » (MESS, 1998, p. 6). En plus d'une expérience de travail réelle et significative, l'approche de formation offerte par ces organisations est globale, dans le sens qu'elle « [est] centrée sur les besoins des participants, et lie autant les aspects personnels, sociaux que professionnels dans un parcours d'insertion individualisée » et qu'elle leur offre

[113] Dans le sens qu'elles ne distribuent pas les surplus en fonction du capital investi. En ce qui concerne le statut juridique, ce sont seulement les associations (aussi appelées « OBNL ») qui peuvent être reconnues comme des entreprises d'insertion au Québec. En ce qui concerne les coopératives, certaines peuvent être reconnues comme des « entreprises adaptées », qui sont aussi accréditées par Emploi-Québec, tel Horisol (www.bois-horisol-hbs.com).

un « suivi individualisé tout au long du parcours d'insertion et après leur passage (environ deux ans) » (MESS, 1998, p. 6).

Par ailleurs, les entreprises d'insertion québécoises sont des « vraies entreprises », dans le sens que chacune d'elles « doit s'assurer de la capacité de réussir l'activité économique dans laquelle elle compte s'engager et doit franchir les mêmes étapes de prédémarrage et de démarrage que toute autre entreprise du même secteur économique » (MESS, 1998, p. 1). Ces organisations offrent ainsi leurs produits et services sur le marché et se trouvent en concurrence directe avec les autres entreprises existantes dans leur secteur d'activités. Les entreprises d'insertion ne constituent donc pas simplement une passerelle vers les marchés du travail financée en partie par les dépenses sociales de l'État, mais plutôt un mécanisme effectif de lutte contre le chômage, la pauvreté, la précarité et l'exclusion (Pierre, 2009, p. 172).

Les entreprises d'insertion québécoises ont une longue histoire qui a abouti à l'adoption, en 1998, d'un « *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion* » (l'annexe F présente plus de détails sur l'histoire de ces organisations au Québec). Ce cadre décrit les sept critères de définition d'une entreprise d'insertion québécoise et a été basé sur la « Charte des entreprises d'insertion ». Cette charte avait été élaborée, trois ans auparavant, par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), regroupement créé à la moitié des années 1990 pour favoriser la reconnaissance des entreprises d'insertion et ainsi lutter pour leurs revendications. Le tableau 5.1 ci-dessous présente ces sept critères.

**Tableau 5.1 Comparaison des critères du *Cadre de reconnaissance* et du CEIQ**

| Aspect | Les critères du *Cadre de reconnaissance* | Les critères du Collectif des entreprises d'insertion du Québec |
|---|---|---|
| MISSION | • La mission de l'entreprise doit être l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. Elle offre une passerelle vers le marché du travail ou la formation. | 1. La mission : Les organismes doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre une passerelle vers le marché du travail, la formation ou d'autres alternatives, aux participants et participantes. |
| STATUT JURIDIQUE | • L'entreprise d'insertion est un organisme sans but lucratif qui emploie | 3. Une entreprise authentique : L'entreprise d'insertion est un organisme à but non lucratif qui |

| | | |
|---|---|---|
| | des salariés et commercialise les biens ou services qu'elle produit. Elle présente des garanties raisonnables d'opération sur deux ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. L'activité économique se veut au service de la démarche des participants. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission. | emploie des salarié(e)s, commercialise les biens ou services qu'elle produit et vit avec les contraintes du marché. Elle présente des garanties raisonnables d'opération sur trois ans. Elle offre une expérience de travail réelle et significative. L'activité économique se veut au service de la démarche des participant(e)s. Lorsqu'elle produit des excédents budgétaires, l'entreprise les investit au service de sa mission |
| ANCRAGE | • L'entreprise d'insertion s'inscrit dans les objectifs de la PAMT [Programme d'apprentissage en milieu de travail]. Elle est issue du milieu local avec lequel elle entretient des liens de partenariat étroit. Elle fait une promotion active de sa main-d'œuvre, en particulier auprès de l'entreprise privée. Elle démontre que ses services conduisent à des emplois ou de la formation. | 7. Le partenariat : Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction de leur clientèle. Elle s'inscrit dans la dynamique de son milieu.* * Selon une approche de développement économique communautaire. |
| PARTICI-PANTS | • Les participants sont des personnes en situation d'exclusion, connaissant des échecs répétés et pour lesquelles les ressources existantes s'avèrent inadaptées. Elles sont fortement désavantagées à plusieurs égards, dépendantes des ressources de l'État ou sans revenu et ont nécessairement besoin d'une passerelle pour accéder au monde du travail. Elles s'engagent dans une démarche d'insertion sur une base volontaire. | 2. Les participant(e)s : L'entreprise d'insertion sociale et professionnelle s'adresse à des personnes en grande difficulté, en leur proposant une réelle expérience de travail. Elle s'adresse en priorité à des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Cette clientèle, en situation d'exclusion, sans revenus, ou fortement défavorisée, est temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail. Elle s'engage dans une démarche d'insertion sur une base volontaire. |
| TRAVAIL-LEUR SALARIÉ | • Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleur salarié à durée déterminée (environ six mois) aux participants, selon les normes du travail en vigueur. | 4. Le statut de salarié : Une entreprise d'insertion s'engage à accorder un statut de travailleur salarié à durée déterminée à ses participant(e)s, selon les normes du travail en vigueur. |
| FORMA-TION GLOBALE | • L'approche de formation est globale, centrée sur les besoins des participants, et lie autant les aspects personnels, sociaux que professionnels dans un parcours d'insertion individualisée. L'encadrement des participants est structuré, suffisant et compétent. | 6. La formation globale : Centrée sur les besoins des individus, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité. L'encadrement doit être suffisant et compétent. |

| | | |
|---|---|---|
| SUIVI | • L'entreprise d'insertion offre aux participants un suivi individualisé tout au long du parcours d'insertion et après leur passage (environ deux ans). | 5. L'accompagnement : En lien avec les problématiques à l'origine des difficultés vécues par la personne, l'entreprise d'insertion offre au participant(e), dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après. |

Sources : MESS (1998, p. 6) et http://www.collectif.qc.ca/criteres

Ce cadre a donné naissance, aussi en 1998, à un programme de reconnaissance, d'accréditation et de financement spécialement conçu pour ces organisations. Ce programme est géré par Emploi-Québec, une agence provinciale dédiée à développer l'emploi et la main-d'œuvre au Québec. Ce programme fonctionne de la façon suivante : durant les deux premières années de l'entente de service, les organisations reconnues comme des entreprises d'insertion reçoivent un financement annuel et non récurrent. Si elles ont montré, pendant cette période, leur capacité à répondre aux critères visant à octroyer le statut d'entreprise d'insertion, à respecter les ententes de service avec Emploi-Québec, à atteindre les résultats préétablis et qu'elles démontrent la cohérence entre le projet initial et sa réalisation, elles peuvent demander leur accréditation comme entreprise d'insertion (Emploi-Québec, 2012, p. 12). L'accréditation se distingue de la reconnaissance, car elle consiste en une reconnaissance officielle, stable et à long terme, et elle permet aux entreprises d'insertion d'avoir accès à des ententes de service triennales[114]. L'accréditation passe par une validation à chaque cinq ans, pouvant toutefois être annulée à tout moment si l'organisation n'est pas en mesure de répondre aux critères de l'entente de service (Emploi-Québec, 2012, p. 12 et 27).

Ce programme soutient financièrement tant les participants[115] des entreprises d'insertion que les entreprises elles-mêmes, c'est-à-dire leur structure et leur gestion (Emploi-Québec, 2012, p. 4). Les coûts afférents à la structure et à la gestion comprennent la masse salariale (salaires plus charges sociales de l'employeur) du personnel d'encadrement affecté à l'insertion ainsi

[114] À titre d'information, 95 % des EI membres du CEIQ étaient accréditées par Emploi-Québec en décembre 2012 (http://www.collectif.qc.ca/content/ceiq/doc/RA/rapport_annuel_2012.pdf).
[115] Tous les participant et participantes aux entreprises d'insertion reçoivent, directement de l'entreprise d'insertion, le salaire minimum ou le salaire de base du secteur, dans le cas d'activités dont les salaires sont régis par décret ou par convention collective (Emploi-Québec, 2012, p. 8).

que l'ensemble des frais destinés à l'insertion des participants, tels les frais de formation (p. ex. matériel didactique, équipement) et les frais de fonctionnement, comme le loyer, l'éclairage, et le chauffage (Emploi-Québec, 2012, p. 17). Le tableau 5.2 illustre les coûts qui sont couverts par chacune de ces deux sources de revenus provenant de la redistribution et du marché.

**Tableau 5.2 Les coûts des entreprises d'insertion**

| Coûts couverts par l'entente de services avec Emploi-Québec | Coûts non couverts par Emploi-Québec |
|---|---|
| – les frais reliés au statut de salarié des participants-es/travailleurs-euses, incluant les avantages sociaux ;<br>– les coûts reliés à la rémunération du personnel affecté à l'insertion, incluant les avantages sociaux ;<br>– les dépenses de fonctionnement liées aux services d'insertion (achat de cours, loyer pour les salles de cours et de counseling, frais d'administration) ;<br>– le coût des formations de base ;<br>– le surcoût économique engendré par le manque de productivité des participants-es/travailleurs-euses, par la rotation de l'effectif ainsi que par l'encadrement et la formation offerts sur les lieux de travail et pendant le temps de production. | – le salaire du personnel non affecté à l'insertion ;<br>– les immobilisations et équipements divers ;<br>– la mise en marché ;<br>– l'acquisition de matières premières et divers frais d'administration. |

Source : MESS (1998, p. 3-4)

De plus, ce programme tient aussi compte du « surcoût économique » lié à l'insertion, afin de s'assurer qu'il « ne vienne pas rendre l'activité économique non concurrentielle » (Emploi-Québec, 2012, p. 18). Ce surcoût est notamment engendré par le manque de productivité, par l'absentéisme des participants, par les temps non productifs imprévus (« temps morts »), par l'encadrement et la formation offerts sur les lieux de travail pendant le temps de production et par la rotation de l'effectif (Emploi-Québec, 2012, p. 18). En ce qui concerne le volet production, les entreprises doivent assumer les coûts à partir de leurs revenus autogénérés[116] (Emploi-Québec, 2012, p. 17). Voici quelques exemples de coûts qui ne sont pas couverts par

[116] Les revenus autogénérés peuvent consister en des revenus autonomes (ceux générés par la vente de biens et de services produits dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise d'insertion) et en d'autres revenus (qui peuvent provenir d'activités de financement, de dons et de subventions) (Emploi-Québec, 2012, p. 17).

le financement : le salaire du personnel non affecté à l'insertion, les immobilisations et les équipements divers, la mise en marché et l'acquisition des matières premières ainsi que les divers frais d'administration (MESS, 1998, p. 4). On observe donc que les frais de fonctionnement de l'ensemble de l'organisation sont partagés entre l'entreprise d'insertion et Emploi-Québec, ce dernier assumant toutes les dépenses liées à l'insertion (Emploi-Québec, 2012, p. 17).

Le programme de financement est formalisé, au sein de chaque entreprise d'insertion, par des « ententes de service » entre l'organisation et Emploi-Québec. Ces ententes ont une durée de 52 semaines et peuvent être renouvelées selon la performance de l'organisation (les résultats inscrits à l'entente de service) et les disponibilités budgétaires d'Emploi-Québec (Emploi-Québec, 2012, p. 27). Dans ces ententes, l'entreprise d'insertion s'engage à fournir un accompagnement[117] et un soutien adapté aux besoins des participants. Ceux-ci sont salariés et bénéficient d'un « encadrement soutenu, tant au plan du développement de [leurs] compétences et [de leurs] connaissances qu'en ce qui concerne l'amélioration de [leurs] comportements et [de leurs] attitudes » (Emploi-Québec, 2012, p. 9). Le programme offert par les entreprises d'insertion englobe trois aspects complémentaires : personnels, sociaux et professionnels (Noiseux, 2004). Ces programmes « réajustent les participants en les focalisant, tout à la fois, sur la production en entreprise, la socialisation au travail, la dynamique de fonctionnement des marchés du travail et la réalisation d'un projet de vie » (Pierre, 2009, p. 171). Ils sont donc élaborés de façon à développer l'autonomie des participants sur le plan personnel, quant à leurs droits et leurs devoirs de citoyens, sur le plan social, quant à leurs relations sociales, et, finalement, sur le plan professionnel. Ce dernier volet constitue une formation par le travail, ou « par l'activité économique », qui consiste à :

> « […] placer les individus en situation réelle de travail (production de biens ou de services) afin de faire alterner les aspects pratiques de l'emploi (techniques de production, relations de travail, vie en entreprise) et les aspects plus théoriques assurés en groupe. Ce type d'intervention vise aussi à assurer un salaire minimum aux

[117] Selon le *Cadre de reconnaissance*, chaque participant bénéficie d'un suivi de 24 mois suivant la fin de leur parcours, offert par l'entreprise d'insertion, afin de l'aider à surmonter ses difficultés et de favoriser soit la recherche d'emploi, soit son maintien à l'emploi (Emploi-Québec, 2012, p. 9).

> participants-travailleurs par le biais d'un réel contrat de travail, ce qui les plonge immédiatement dans le « monde réel » de l'emploi et du travail. » (Noiseux, 2004, p. 3)

Il s'agit ainsi d'une « approche globale[118] offerte par l'entreprise d'insertion[, qui] permet une prise en charge totale du participant durant son parcours » (Emploi-Québec, 2012, p. 9). La durée du parcours du destinataire au sein de l'organisation varie d'une EI à l'autre, selon le besoin du destinataire, le programme de formation et l'historique de l'entreprise, mais elle est d'environ 26 semaines (Emploi-Québec, 2012, p. 10). Au début, les participants passent généralement par une période d'essai qui varie de deux à quatre semaines, laquelle permet de vérifier leur capacité et leur intérêt à se conformer au fonctionnement et aux exigences d'une démarche d'insertion (Emploi-Québec, 2012, p. 10). Cette démarche vise à favoriser une approche de groupe afin de les faire sortir de l'isolement et de leur faire « bénéficier de la synergie inhérente à la vie de groupe » (Emploi-Québec, 2012, p. 10).

Ensuite, les participants suivent une formation dans un domaine particulier, qui est complétée par des périodes de pratique en production ainsi que par des stages. L'un des interviewés d'une des entreprises d'insertion étudiées a expliqué comment le processus de formation et d'insertion des participants se déroule au sein de ces organisations : « *le travailleur, [pendant] les [trois] premiers mois apprend la théorie. Après, il passe de la théorie à la production pendant un autre trois mois, et, ensuite, il s'en va en stage. […] les gens en initiation à la production […] sont payés pour suivre de la formation, […] ils sont en apprentissage à la tâche.* » Les participants réalisent ainsi un « vrai » travail pour lequel ils reçoivent un « vrai » salaire, qui est la condition *sine qua non* pour la réussite de leur insertion ou de leur réinsertion (Noiseux, 2004, p. 9). Le rapport entre l'EI et le destinataire est volontaire dans les deux sens, ce qui signifie que ni le destinataire ni l'organisation ne peut être obligé à s'engager dans une entente d'insertion (MESS, 1998, p. 6). L'entente de service avec Emploi-Québec prévoit que,

---

[118] Parmi les services qui composent un « plan d'intervention global et structuré », on souligne l'expérience de travail dans une entreprise réelle, l'évaluation et l'aide psychosociale, l'acquisition et le développement de compétences personnelles, relationnelles et sociales liées à l'emploi, des sessions d'information sur le marché du travail, des activités d'aide à la recherche d'emploi et au placement, des stages dans d'autres entreprises, etc. (Emploi-Québec, 2012, p. 9).

idéalement, la fin du parcours aboutisse à une intégration du participant à un emploi ou à un retour aux études (Emploi-Québec, 2012, p. 9).

Un dossier est créé pour chaque participant en insertion, et les informations qui y figurent sont échangées entre l'entreprise d'insertion et Emploi-Québec. Le recrutement et la sélection des destinataires sont faits directement par les EI, mais une validation obligatoire du dossier est effectuée par Emploi-Québec. La validation vise à garantir que le destinataire recruté convient aux critères établis dans l'entente de service entre l'EI et Emploi-Québec, ainsi qu'à éviter des « abus », comme la participation d'un destinataire à plusieurs programmes d'insertion (bien que certaines exceptions sont possibles, selon l'analyse de chaque dossier).

Le suivi de ces dossiers se réalise à l'aide d'une grille d'analyse[119] composée d'un ensemble d'indicateurs d'évaluation et basée entièrement sur les sept critères de reconnaissance décrits précédemment dans le tableau 5.1. Une reddition de comptes est aussi exigée aux entreprises d'insertion dans le cadre de l'entente de service, et se réfère surtout à des indicateurs de production (nombre de participants en cours, de nouveaux participants, de ceux qui entament une intervention et de ceux l'ayant interrompue) et à des indicateurs d'impact, comme le nombre de participants en emploi ou aux études après avoir bénéficié d'une intervention (Emploi-Québec, 2012, p. 23). Ces critères et indicateurs sont formulés en fonction de la mission de l'organisation, des particularités des destinataires et des caractéristiques socio-économiques des régions desservies (Noiseux, 2004, p. 25). Cette évaluation est décrite comme « une démarche structurante s'appuyant sur un véritable partenariat entre les bailleurs de fonds et les entreprises d'insertion, où l'autonomie de chacune des parties est respectée » (Noiseux, 2004, p. 44).

[119] Cette grille est disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec : http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_2_Accreditation_Guide_Grille_FIN_EI.doc

En décembre 2013, Emploi-Québec avait reconnu 54 entreprises d'insertion au Québec[120]. De ce nombre, cinquante sont membres du CEIQ, dont 40 % se situent à Montréal. Les entreprises d'insertion membres du CEIQ forment une moyenne de 3 000 travailleurs par année, avec un taux de placement (en emploi ou retour aux études) de 75 % en 2013. Ces entreprises ont eu ensemble un chiffre d'affaires[121] de 89 millions de dollars en 2013, et ce, dans plusieurs secteurs d'activité économique, tels les services alimentaires, l'informatique, le recyclage, le commerce de détail, l'ébénisterie, etc. Elles ont généré 41,2 millions de dollars de revenus provenant de la vente de produits et de services, soit 53 % d'autofinancement.

La recherche empirique de cette étude se concentre sur trois entreprises d'insertion du secteur de l'alimentation, lesquelles réalisent l'activité de traiteur. La description de la finalité, du cheminement et des activités réalisées par ces organisations est présentée dans la prochaine sous-section.

### 5.1.2 Les trois EI étudiées : finalité, destinataires, cheminement et activités

Cette sous-partie se concentre sur la description des particularités des trois entreprises d'insertion étudiées. La sélection de celles-ci, qui a suivi les critères d'échantillonnage décrits dans le chapitre 2 sur la méthodologie de l'étude, s'est conclue avec le choix de trois entreprises d'insertion offrant de services de traiteur. La présentation de ces organisations débute avec l'exposition de leur finalité sociale, et se poursuit avec une explication sur leurs publics cibles primaires ainsi qu'avec une description de leur cheminement et des services et produits offerts.

---

[120] Les données de ce paragraphe ont été obtenues à l'intérieur des rapports annuels de 2012 et 2013 du Collectif des Entreprises d'insertion du Québec, disponibles sur son site Internet : http://www.collectif.qc.ca/rapports.

[121] Le rapport *Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec*, publié en 2011, a démontré que les gains économiques des activités réalisées par ces organisations pour les gouvernements québécois et canadien totalisent 96 millions de dollars, ce qui représente un gain net de 59.7 millions de dollars, après un investissement de 36.3 millions de dollars dans une période de 21 ans (Comeau, 2011, p. ix).

En ce qui concerne la finalité sociale des entreprises d'insertion, le *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion du Québec* (ci-après « *Cadre de reconnaissance* ») définit, de façon générale, que la mission d'une EI « doit être l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. Elle offre une passerelle vers le marché du travail ou la formation » (MESS, 1998, p. 6). De façon similaire, le CEIQ affirme que les EI « doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre une passerelle vers le marché du travail, la formation ou d'autres alternatives, aux participants et participantes »[122]. Les entreprises d'insertion adoptent ainsi un rôle de régulation des problématiques de la précarité de la main-d'œuvre et, par conséquent, du chômage en répondant aux besoins des consommateurs et des entreprises clientes et en apportant une solution aux dépenses sociales en insertion et en formation grâce à un appui de la part du gouvernement.

Les personnes marginalisées ou exclues du marché de l'emploi constituent ainsi les destinataires des entreprises d'insertion. Dans le milieu de l'insertion au Québec, les destinataires sont généralement appelés « la clientèle » desservie (Emploi-Québec, 2012, p. 11 ; Notes de recherche). Ceux-ci constituent ainsi « toute personne qui éprouve des difficultés socioprofessionnelles importantes les empêchant de réaliser une intégration au marché du travail à court ou moyen terme » (Emploi-Québec, 2012, p. 6). Ce sont des personnes en situation d'exclusion ou fortement défavorisées, qui peuvent être des prestataires d'aide financière de dernier recours ou de l'assurance-emploi et qui peuvent également appartenir à des groupes particuliers, notamment les jeunes, les personnes handicapées, les personnes immigrantes, les femmes ou les contrevenants[123] (Emploi-Québec, 2012, p. 6).

Ce sont des « citoyens qui, pour de multiples raisons, ne possèdent que de faibles compétences qui leur permettraient de s'insérer de façon autonome sur le marché de l'emploi » (Noiseux, 2004, p. 2). Parmi ces multiples raisons, notons « des échecs scolaires répétés, des difficultés

[122] Source: http://www.collectif.qc.ca/criteres

[123] Les personnes revendiquant le statut de réfugié et celles qui possèdent un permis de travail temporaire ne sont pas admissibles au parcours d'insertion officiel, même si elles se trouvent en situation d'exclusion ou sont fortement défavorisées (Emploi-Québec, 2012, p. 7).

sur le plan familial, des problèmes de santé mentale ou de toxicomanie, un déficit d'insertion dû à une immigration récente, peu ou pas de formation et d'expérience professionnelle » ainsi que des problématiques comme le jeu et l'endettement (Noiseux, 2004, p. 2). Ces personnes deviennent ainsi les « publics cibles primaires » du positionnement stratégique que les entreprises d'insertion adoptent.

Les EI peuvent donc se concentrer sur une problématique d'insertion particulière (p. ex. l'insertion des femmes immigrantes, l'insertion de personnes ayant des problèmes de santé mentale) ou accueillir plusieurs catégories de personnes en difficulté (p. ex. jeunes, immigrants, contrevenants, etc.). Dans ce dernier cas, les EI répondent à « *n'importe quel besoin* » lié à l'insertion socioprofessionnelle, selon l'un des interviewés. Afin d'offrir une vraie plateforme d'insertion, et aussi de soutenir la viabilité de l'organisation, les EI peuvent s'engager dans divers types d'activités et produire des biens et services variés.

Ces destinataires peuvent profiter directement des services des entreprises d'insertion, qui divulguent les dates de leurs séances d'information et de formation sur leur site Internet ou dans les journaux, par exemple. Ils peuvent aussi être référés par les diverses instances, tant gouvernementales que privées ou communautaires, dans leurs approches d'intervention auprès de ces personnes, principalement celles qui travaillent sur la question de l'employabilité. Dans les prochains paragraphes, la finalité, les publics cibles primaires, le cheminement et les activités de chacune des trois entreprises d'insertion étudiées sont détaillés.

#### 5.1.2.1 EI_1

La première des EI étudiées est une cuisine collective qui a été fondée en 1986, et où l'insertion par le service de traiteur a débuté en 1997. La mission de l'organisation, telle qu'expliquée par la direction, « *est la prise en charge des individus, de leur condition de vie, de leur condition de travail. Ça, c'est la mission, c'est ce qui mène et qui détermine le choix de nos activités* ».

Cette mission a été fondée sur la « prise en charge par l'alimentation » et est composée de deux volets, décrits dans un document de l'organisation :

> Offrir à la population du quartier une démarche d'entraide, d'éducation et [de] prise en charge lui permettant d'améliorer ses conditions de vie, en particulier [sur le plan] de l'alimentation. Favoriser la réinsertion sociale et économique des personnes qui désirent acquérir une formation professionnelle ou une expérience de travail.

Originellement la première cuisine collective[124] du Québec, l'organisation opère une entreprise d'insertion qui œuvre dans le domaine des services de traiteur depuis 1997. L'ouverture de cette nouvelle voie d'activités a été motivée, d'abord, par le besoin des participants à la cuisine collective d'améliorer leur employabilité : « *les femmes disaient : "je n'aime pas aller à l'épicerie, avec mon chèque d'aide sociale, […] parce qu'on ne me traite pas bien. […] J'aimerais […], un jour, […] avoir un chèque de paie, et, là, les gens me regarderaient de façon différente"* ». Et, ensuite, par l'importance de l'activité économique pour la viabilité de l'organisme : « *on a commencé à avoir moins d'argent pour soutenir la cuisine collective. […] J'avais entendu parler de fonds d'initiative locale, qui me permettaient, si j'accompagnais des gens à développer des aptitudes pour un emploi, d'avoir un financement. […] Alors ça a été le projet précurseur à l'insertion* ».

Les destinataires auxquels l'organisation offre ces services d'insertion socioprofessionnelle peuvent ainsi faire face à différentes problématiques qui les éloignent du marché de travail : « *Que la personne soit immigrante, handicapée, adolescente, […] quand elle n'arrive pas à trouver un emploi, […] c'est parce qu'elle n'a pas acquis dans sa vie de compétences pour travailler […] avec d'autres, pour être dans un cadre où elle recevra des ordres et où elle exécutera des tâches. […] Quand on fait de l'intervention, on développe des compétences génériques qui font en sorte que la personne va être capable de se placer dans le marché du*

[124] « Une cuisine collective est un petit groupe de personnes qui mettent en commun leur temps, argent et compétences pour confectionner, en quatre étapes (planification, achats, cuisson, évaluation) des plats économiques, sains et appétissants qu'elles rapportent chez elles. Elle s'adresse à toutes les personnes qui ont le souci d'une saine alimentation et d'une meilleure qualité de vie pour elles et leur famille, tout en ayant la possibilité de s'impliquer individuellement et collectivement dans leur communauté » (http://www.rccq.org/a-propos/quest-ce-quune-cuisine-collective/?lang=fr).

*travail* ». Un extrait provenant des documents internes de l'organisation illustre certaines de ces problématiques :

> L'organisme regroupe et soutient des familles et des individus démunis du quartier où il est implanté. C'est un milieu de vie, un groupe d'entraide, un lieu d'éducation populaire, de formation professionnelle et une entreprise d'insertion. La clientèle de [l'EI_1]est pauvre et marginalisée et fait face aux nombreux problèmes qui découlent de cette situation. En particulier, elle rencontre de sérieux problèmes de sous-alimentation et de malnutrition.

La mission de l'organisation est centrée sur la prise en charge individuelle des personnes. L'importance de cet élément, qui est au cœur de sa finalité sociale, peut être illustrée par une décision prise par l'organisation au début de ses activités, qui a concerné la fin de l'offre d'une banque alimentaire aux individus. Cette activité consistait à distribuer des denrées données par Moisson Montréal directement aux participants de la cuisine collective et à la population. Par contre, l'organisation s'est rapidement aperçue qu'il s'agissait d'une situation de dépendance des personnes par rapport à ces dons, et l'activité a été interrompue. L'un des interviewés a expliqué la tension à l'époque de cette décision : « *on a convenu avec Moisson Montréal qu'on ne prenait plus ce genre de nourriture-là, on ne prenait que des fruits et des légumes frais, ou des choses qui peuvent servir à la production de repas. Et ça a été la bataille en assemblée générale* ».

Après l'ajout de l'activité d'insertion par le service de traiteur, en 1997, d'autres activités ont été développées au cours du cheminement de l'organisation. Un service de repas offert le midi aux personnes âgées, en partenariat avec le Centre local de services communautaires (CLSC) de la région a été l'un de ses services. Amorcé en 1997, il a pris fin en 2001. En 1998, l'organisation a aussi obtenu la gestion d'une cafétéria dans un milieu de travail, mais un ensemble de problèmes liés à la clientèle et à la demande ont entraîné la fin du contrat de gestion en 2003. Parmi les problèmes, l'un des interviewés a souligné que « *premièrement, […] c'était plus difficile de faire la gestion du contrôle de la qualité, les [clients] étaient captifs, donc excessivement exigeants. [En plus], quand on est arrivés, ils étaient […] une*

*centaine, [mais] des postes ont été coupés, et il ne restait que quelques employés. Alors, on a fermé, on a annulé notre contrat* ».

En 2000, l'organisation a commencé à faire de la location de salles. Bien qu'encore disponible aux clients, ce service est offert très occasionnellement, explique l'un des interviewés : « *Ça peut arriver à l'occasion si nous faisons partie d'un comité et que nous avons besoin d'une salle, d'accord, on va le faire. Autrement, non, […] pas de location en général. On l'a déjà fait, mais on a laissé tomber* ».

Aussi en 2000, l'organisation a réussi à acquérir le bâtiment dans lequel elle mène actuellement ses activités. Le processus d'achat a exigé plusieurs années de travail, de concertations et de négociations. L'un des interviewés a détaillé les facteurs qui ont permis à l'organisation d'acheter le bâtiment : « *Un, [la direction de l'organisme], ça, je ne peux pas le nier. Deux, la réputation de la cuisine collective. Trois, le fait qu'on soit une entreprise d'insertion. Quatre, les liens tissés au cours des années. Non seulement avec les bailleurs de fonds, […] mais également avec le volet politique et notre présence sur les lieux de concertation. Et aussi le travail fait dans les lieux de concertation, [comme la] Coopérative de développement économique […] Le premier palier, c'était une demande de subvention, […] et tous les autres ont accepté, parce que nous avons mis de l'argent. Mais c'est la force de la gestion à l'interne qui a permis ça.* »

En 2003, l'organisation a développé son premier projet pour la formation d'un poste lié à l'hébergement touristique, précédant l'ouverture d'un gîte touristique dans une partie de son bâtiment, en 2004. Le projet a été créé afin de favoriser aux destinataires le développement de leurs compétences dans un champ autre que la restauration, soit : « *d'apprendre des façons différentes de faire à manger, [comme] servir le petit déjeuner […]. Ça permettait […] à nos participants de voir plus d'un aspect, plus d'une façon de faire […], pour mieux placer les gens sur le marché du travail, pour bonifier leur curriculum vitae* ».

Dans la figure 5.1, le cheminement de l'organisation est illustré en montrant les principales activités réalisées depuis sa fondation en 1986. La représentation graphique est légèrement basée sur le travail de Malo et Vézina (2003, 2004a, 2004b), qui conceptualise l'évolution des entreprises collectives et des publics-cibles. Les activités de l'ESC étudiée ont également été représentées dans un schéma composé par l'évolution du temps dans son axe horizontal, et, dans l'axe vertical, est présentée la vocation de leurs activités, centrées plutôt sur un ensemble de personnes démunies, pas nécessairement participant de l'insertion ou alors sur les destinataires de l'activité d'insertion. La ligne pointillée représente la division entre ces deux catégories.

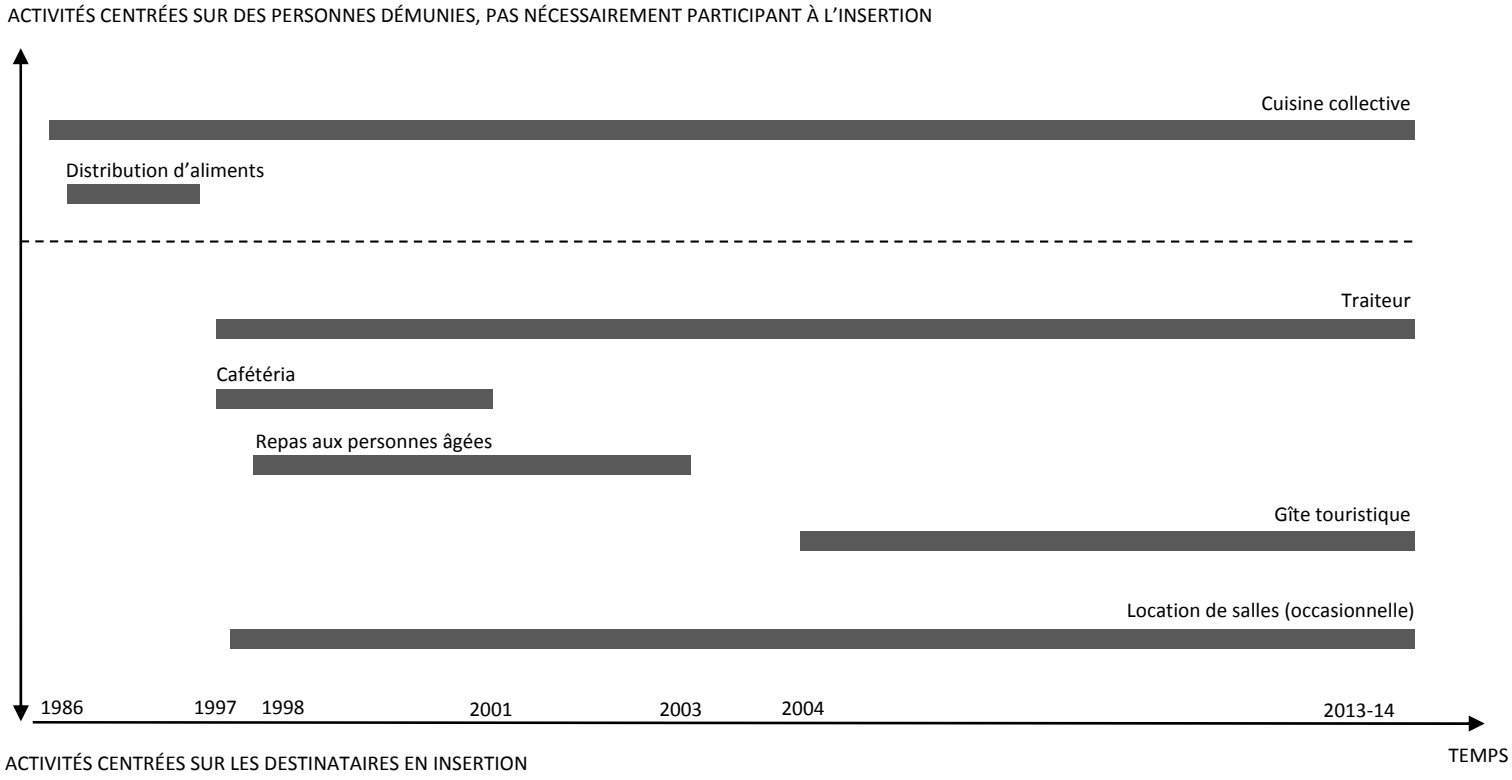



Figure 5.1 Le cheminement des activités de l'EI_1
Source : l'auteur.

5.1.2.2 EI_2

La deuxième EI étudiée a été fondée en 1987, tout d'abord, comme un organisme centré sur la question de la santé mentale, et c'est en 1990 que l'entreprise d'insertion a été mise sur pied. La mission de l'organisation est de « favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes aux prises avec un trouble de santé mentale ou d'ordre psychosocial »[125]. La direction de l'entreprise explique cette mission :

> « *L'objectif premier, […] c'est de favoriser la réinsertion socioprofessionnelle de personnes qui ont des problèmes de santé mentale ou d'ordre psychosocial, ça ce regroupe aussi, des fois. Ça, c'est l'objectif premier. Évidemment, pour arriver à ce résultat, deux éléments sont essentiels, qui sont des sous-objectifs ou des principes conducteurs : un programme de formation de qualité et une plateforme de travail authentique et viable économiquement.* »

On observe ainsi que les destinataires, qui sont les personnes ayant des problèmes de santé mentale ou d'ordre psychosocial, constituent le public cible primaire de l'organisation. La problématique de la santé mentale a été choisie, car ces destinataires « *avaient besoin de services, il n'en existait pas beaucoup dans la communauté. […], [ils] voulaient travailler, voulaient sortir de leur milieu […], [et] la communauté n'était pas en mesure de tout prendre en charge. […] Alors, c'est comme ça que le projet […] a été créé* ». Ensuite, l'organisation a commencé à desservir des personnes avec des problèmes psychosociaux, car ce sont des problématiques qui se recoupent, qui sont inter-reliées. Cela est donc devenu le champ d'expertise de l'EI_2 : « *on reçoit ici les cas refusés [dans d'autres entreprises d'insertion], parce qu'ils sont trop difficiles de gérer. […] Nous nous concentrons à développer l'employabilité de la personne [et] tenons à ce qu'elle arrive à vivre dans le monde du travail avec sa maladie mentale.* »

Au début de ces activités, en 1987, l'EI_2 visait à former les personnes aux prises avec un problème de santé mentale en entretien sanitaire pour offrir des services chez les personnes

[125] Source: document de l'organisation.

âgées. Ce projet a été graduellement mis de côté jusqu'à sa fermeture dans les années 1990, principalement en raison du manque d'appui financier et opérationnel disponible. En 1990, l'organisation lance son programme de formation en cuisine, qui constituera la base des principales activités développées les années subséquentes. L'un des interviewés décrit les premières années de l'organisation :

> « *C'est comme ça qu'il a commencé, le programme. Au début, avant même qu'il soit incorporé, c'était un programme de réinsertion à l'emploi [par l'entretien sanitaire chez les personnes âgées]. Ça a été initié par le programme de santé mentale du CSSS. Donc, c'était initialement un programme qui appartenait au CSSS, et qui s'est éventuellement incorporé pour aller chercher du financement ailleurs […]. Et puis, la personne fondatrice, […] a réalisé qu'il y avait une cuisine qui se libérait une heure ou deux au cours de l'après-midi au CSSS, et elle s'est dit qu'il pourrait également être possible d'y former des gens. […] Donc, c'est comme ça que le programme a démarré, […] [avec l'entretien sanitaire], mais pas très longtemps, […] quelques années seulement* »

Ainsi, au début des années 1990, l'EI_2 a entrepris son programme d'insertion socioprofessionnelle avec la production de repas surgelés, qui étaient vendus à prix modiques aux personnes âgées en perte d'autonomie et livrés à leur domicile. La livraison se faisait par l'organisme ou par l'entremise de popotes roulantes, qui achetaient les repas pour ensuite les livrer. La popularité des plats surgelés et les demandes croissantes pour le produit ont amené l'organisation à desservir également un autre type de clientèle, soit les écoles, élaborant ainsi le « Menu-Écoles ».

Dans les années qui ont suivi, l'organisation a développé l'activité de traiteur et a ensuite ouvert quatre cafétérias. Ces dernières constituent des endroits où l'organisation offre des emplois durables pour les participants à l'insertion. L'un des interviewés a souligné l'importance d'être aussi un employeur : « *on est employeur, alors on peut parler à un autre employeur, on sait ce que ça implique d'embaucher de personnes avec des problèmes de santé mentale* ». Le projet du Menu-Écoles a également été développé dans le format d'une cafétéria, à l'intérieur d'une école : « *ce n'est pas comme d'autres entreprises d'insertion qui font ici des repas qui sont envoyés dans les écoles, et par la suite servis. Nous, on a une cafétéria dans une école* ». Ainsi, en 1997, afin d'organiser toutes ces activités, l'organisation a divisé sa structure juridique en

deux organisations : l'une, responsable pour les services en santé mentale, comme l'intervention et l'éducation adaptée, et l'autre, responsable pour l'insertion (repas congelés et traiteur) et les cafétérias.

Quelques années plus tôt, en 1994, une activité supplémentaire avait été ajoutée afin de rapporter de ressources monétaires supplémentaires pour soutenir les activités d'insertion. Cette activité existe toujours et consiste en un service de mandataire d'un bureau d'immatriculation et de permis de conduire pour la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Il s'agit d'une organisation séparée de l'EI_2, qui sert de point de service de la SAAQ, avec une structure juridique propre, mise sur pied en partenariat avec un autre organisme à but non lucratif. Une partie des revenus de cette activité revient à l'EI_2, qui est responsable de la gestion interne du bureau. Cette activité correspond en moyenne à 1,5 % de tous les revenus de l'EI_2[126]. Par contre, ce montant permet seulement à l'EI_2 d'avoir un excédent positif à la fin de son année financière[127]. L'un des interviewés, qui a suivi le processus de création de cette activité à l'époque, a expliqué son contexte d'émergence :

> « *En 1994, on a eu l'opportunité, grâce à un ancien membre [du] conseil d'administration, […] d'ouvrir […] un bureau d'immatriculation et de permis de conduire. Çette initiative pourrait [nous] apporter de l'argent et payer des intervenants […]. Alors, animé par la deuxième partie de l'exposé, c'est-à-dire que ça permettrait de payer des employés et d'arrêter de courir […], j'ai dit : "quelle bonne idée ! On va ouvrir ça." […] Alors les membres du conseil d'administration, qui étaient très avant-gardistes, […], ont alors convenu de […] lancer ça. […] En fait, c'est une activité économique, ce n'est pas une activité de financement, […] ce n'est pas une subvention, on travaille pour gagner cet argent […] Cette activité fonctionne toujours, elle rapporte des sous, ça nous revient. Ça nous fournit de l'argent chaque année. Le profit qui s'en dégage, […] on le réinvestit.* »

Dans l'année 2000, l'EI_2 a mis en place un programme adapté d'études secondaires dans son volet santé mentale et, un peu plus tard, elle entreprend la vente de plats surgelés au comptoir d'aliments frais et de prêt-à-manger dans les cafétérias, toujours ayant comme public cible

[126] En 2013, il correspond à environ 35 000 $ sur 2 500 000 $, et, en 2014, à environ 40 000 $ sur 2 600 000 $

[127] En 2013, le résultat a été un excédent d'environ 51 000 $, et, en 2014 d'environ 33 000 $.

primaire les personnes âgées en perte d'autonomie. Aujourd'hui, en moyenne, jusqu'à 30 % des plats surgelés sont achetés sur place.

En 2003, une troisième structure juridique est créée afin de regrouper les points de services qui représentent des plateaux de travail aux participants de l'insertion socioprofessionnelle. L'organisation est structurée en trois parties : santé mentale (éducation et intervention), insertion (préparation de plats surgelés et service traiteur) et plateaux de travail (cafétérias). Le bureau d'immatriculation est considéré une activité à part, uniquement génératrice de ressources, et ne constitue pas une partie de l'organisation en soi.

Un important changement se produit en 2005 quand l'organisation emménage dans un nouveau local, où plusieurs services seraient rendus par des entreprises d'économie sociale. L'EI_2 a été responsable de l'opération d'un restaurant : « *c'était nouveau, on connaissait cafétéria [et] le service de traiteur, […] mais on ne connaissait pas la restauration, qui est un […] tout autre monde ».* Sous la forme d'un bistro, cette activité a existé jusqu'en 2012, moment où le bistro est devenu la sixième cafétéria gérée par l'organisation. La décision de la fermeture du bistro a été prise en raison de sa faible rentabilité et de son faible apport à la mission :

> « *[On a] utilisé [la grille de décisions pour] […] fermer le bistro. Ça a pris six mois pour rendre notre decision, […] [mais,] grace à l'expérience acquise avec le bistro, on n'allait pas continuer. Et […] si les membres du [conseil d'administration] voulaient le garder ouvert, ils devaient dire pourquoi. Est-ce que ce projet rentre dans la mission ? Et je pense qu'ils ont alors pris la bonne décision : un, ce n'était pas logique financièrement, et deux, il n'y a aucune rentabilité sociale au bistro.* »

Dans le nouveau bâtiment, en 2005, l'organisation a aussi commencé à offrir le service de location de salles et de l'espace du bistro pour des événements spéciaux. En 2009, une nouvelle image corporative est développée afin de regrouper virtuellement les trois structures sous une seule marque. Les cafétérias ont maintenu chacune leurs noms originaux, mais elles sont identifiées comme faisant partie de l'EI_2 : « *On a voulu [intégrer les noms], mais les cafés sont à l'Agence [du territoire]. On ne va pas changer le nom du café, c'est leur café, aux employés. Par contre, ce qu'on a fait, […], à l'intérieur de chaque [cafétéria], on a disposé*

*une plaque de reconnaissance qui dit : la cafétéria est exploitée par [l'EI_2], entreprise d'insertion…* »

Depuis 2011, l'organisation travaille graduellement sur deux projets d'expansion des activités de traiteur et de repas surgelés. D'abord, l'organisation vise à augmenter le bassin de clients corporatifs, c'est-à-dire d'entreprises capitalistes classiques, pour le service de traiteur. En ce qui concerne les plats surgelés, la clientèle principale a toujours été les personnes âgées en perte d'autonomie. Ces produits sont ainsi préparés afin d'offrir une alimentation saine et équilibrée, avec un sceau de « choix santé », et pour en faciliter l'achat par les personnes qui ont des besoins nutritionnels stricts et précis (p. ex. faible en sodium, en lipides et en calories, riches en fibres et en protéines). En raison de leur faible coût et de la valeur nutritive que ces plats offrent, ils sont recommandés par les CLSC pour les soins à domicile. L'un des interviewés explique les particularités de ce produit :

> « *C'est un produit qui est différent, c'est-à-dire que l'on cherche à combler tous les besoins en nutrition de la personne, entre autres, le nombre de protéines dont elle a besoin. Et ce sont aussi des produits plus santé, très faibles en sodium, encore plus que ceux qui se nomment « santé » dans les épiceries.* »

Cependant, comme les plats surgelés attirent de plus en plus de clientèles moins démunies, l'organisation a travaillé sur le développement d'une gamme « gourmet », un peu plus chère que les choix traditionnels, mais qui offre une plus grande variété de mets. De plus, la présentation du produit, surtout l'emballage, a été retravaillée, souligne l'un des interviewés :

> « *Avant, on offrait un plat abordable, pas de publicité ni d'emballage. Donc, on se faisait des concurrents avec la clientèle qu'on ciblait. En élargissant notre clientèle, on élargit forcément notre base de concurrence. On élargit, donc on va déranger plus de concurrents!* »

Ces deux projets d'expansion ont été favorisés par la mise en ligne, en 2013, d'un nouveau site Internet qui vise à faciliter les commandes en ligne et par téléphone, tant pour les individus que pour les clients corporatifs.

Un autre volet, qui est en cours de développement, concerne l'agrandissement du réseau de distribution des plats surgelés. L'objectif de L'EI_2 est de rendre les plats surgelés vendus sur place et livrés à domicile, par commande téléphonique ou en ligne, disponibles dans des chaînes de commerce de détail,. L'une des idées, c'est de mettre sur pied un partenariat avec un réseau de distribution, où les repas congelés de l'organisation seront vendus dans l'un de leur réfrigérateur.

> « *Je pense qu'avec cette idée, on va déranger nos concurrents. Pour le moment, on est encore sur le radar. D'où l'importance, je crois, de créer un partenariat solide avec le réseau de distribution qu'on va choisir et qui va nous choisir en retour.* »

La figure 5.2 présente un résumé des activités réalisées par l'EI_2 depuis sa fondation. Les lignes qui rencontrent les barres indiquent un lien entre les activités, par exemple la ligne du bistro, qui est devenu une cafétéria. Dans l'axe vertical, la ligne pointillée sépare les activités centrées sur les destinataires de l'insertion de celles réalisées pour une clientèle marchande sans lien avec la formation et l'insertion, sauf pour l'achat des produits. La fonction de cette représentation est de rendre plus facile la compréhension du cheminement de l'organisation, sans avoir pour objectif de valider un modèle de classification de leurs activités.

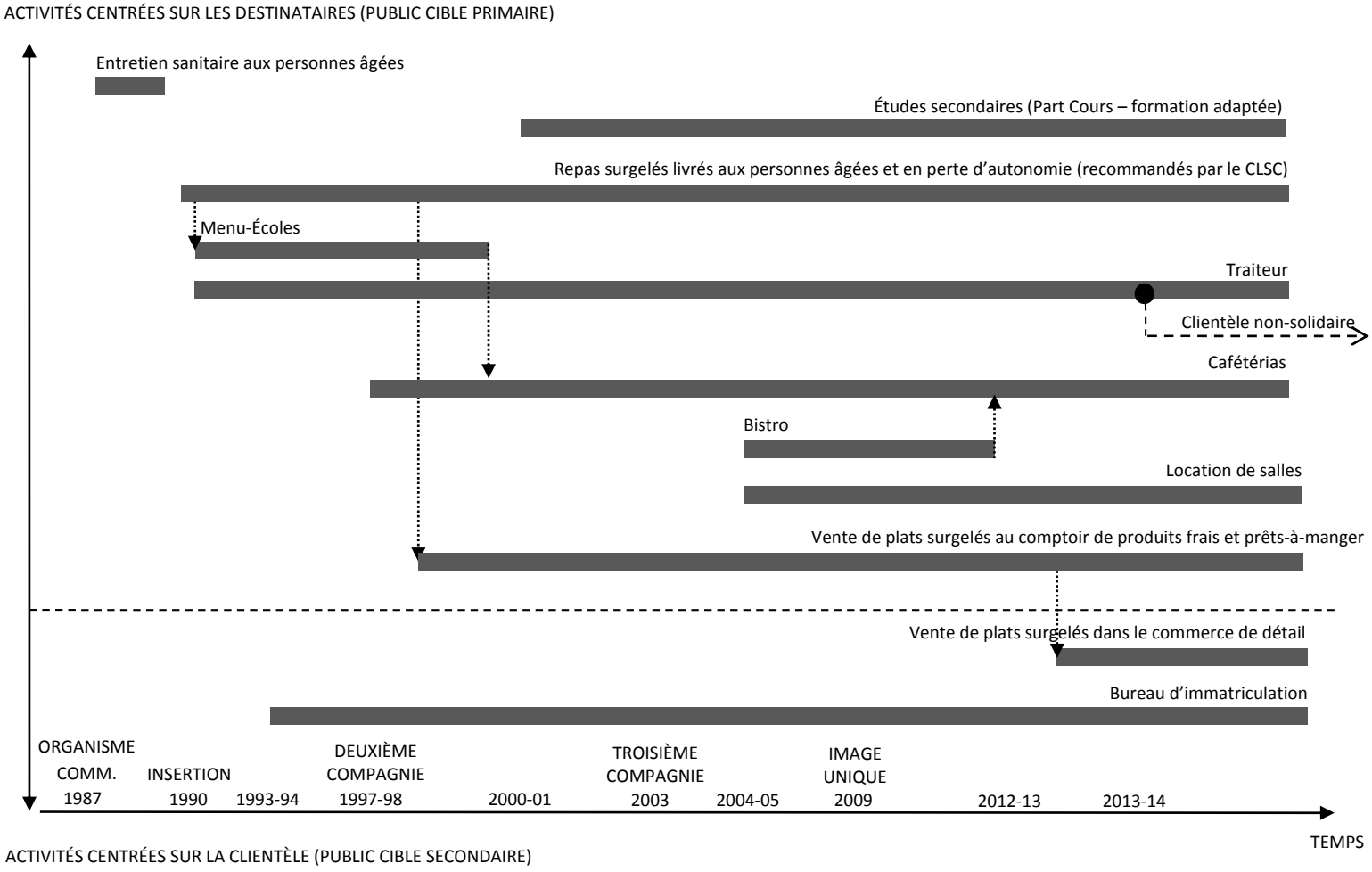



Figure 5.2 Le cheminement des activités de l'EI_2
Source : l'auteur

5.1.2.3 EI_3

La troisième entreprise d'insertion étudiée a été créée en 1992, avec la mission de « combattre la pauvreté et l'exclusion des personnes qui sont sans emploi »[128]. Cette mission regroupe les objectifs au sein du projet de fondation de l'organisation, lequel visait à créer une nouvelle ressource afin de répondre aux problèmes de la faim, de l'isolement et de précarité des personnes sur son territoire. L'idée de base était d'offrir une formation de qualité dans le domaine de la cuisine pour des personnes marginalisées ou exclues du marché du travail. Cette formation se produirait par l'opération d'un restaurant populaire, où des repas nutritifs, de qualité et à coût modique seraient préparés par des travailleurs en formation et offerts à des personnes exclues et à faible revenu afin de briser leur isolement. L'un des interviewés a expliqué en quoi consistait cette idée :

> « *[…] Les fondateurs se sont questionnés sur les besoins des habitants du quartier. Ils avaient alors besoin de se placer sur le marché du travail, de se former, parce qu'ils n'ont pas de formation, et certains plus défavorisés manquaient de nourriture. Alors, puisqu'il y a déjà du décrochage scolaire, pourquoi ne formerions-nous pas les gens en cuisine? Cela fera en sorte de former les gens en cuisine et de nourrir des gens qui ont faim.* »

L'insertion sociale et professionnelle était ainsi, depuis le début, au cœur du projet qui a donné lieu à l'organisation. Ce projet compte aussi un centre d'accueil offrant des services d'intervenants sociaux, et a été consolidé par l'ajout d'un service de traiteur. Ce dernier offre un plateau réel de travail et de formation et permet de créer des emplois ainsi que de générer des revenus qui sont réinvestis au profit de la mission de l'organisation, qui se traduit par la volonté de combattre l'exclusion. L'un des interviewés explique, en effet, que « *la mission est au peu près toujours restée la même, […] soit de former des gens pour les retourner sur le marché du travail et aussi de nourrir des gens du quartier, qui étaient dans le besoin.* »

[128] Source: document organisationnel.

Afin de concrétiser sa finalité, l'organisation réalise un ensemble d'activités qui se divisent en trois volets. Ces trois volets sont : le restaurant populaire, le service traiteur et le service d'accueil et de référence. Le premier volet constitue l'activité qui a donné naissance à l'organisation, un restaurant populaire dédié principalement à une clientèle démunie, leur offrant des repas complets à faible coût. Les travailleurs du restaurant, surtout à la cuisine, sont des personnes en insertion socioprofessionnelle.

Le deuxième volet, qui a été ajouté en 1997, est aussi dédié à l'insertion socioprofessionnelle, qui se réalise par l'offre d'un service de traiteur. Les deux premiers volets partagent le même programme de formation au début, et, vers la fin de sa formation, le travailleur se spécialise dans l'un des deux volets. Ce volet inclut aussi le service de la location de salles, cependant cette activité n'est pas très importante en termes de revenus[129].

Enfin, le troisième volet consiste en un service d'accueil et de référence offert à la population, principalement aux clients du restaurant populaire, qui vise à écouter les personnes et à les soutenir dans leurs démarches de vie. Ce service permet de référer les personnes aux services et ressources sociocommunautaires dont elles ont besoin et est aussi offert aux personnes qui bénéficient du dépannage en repas, qui se fait régulièrement à l'entrée du restaurant populaire.

L'un des interviewés explique comment ces trois volets s'intègrent au sein de l'organisation dans le but de combattre l'exclusion :

> « *C'est sûr que, pour nous, [la finalité], c'est la lutte contre l'exclusion. Ça a toujours été notre mission. On combat les formes d'exclusion, mais l'exclusion, comprend également l'exclusion du marché du travail. Et c'est, pour le restaurant populaire, toute la question de la sécurité alimentaire, mais aussi briser l'isolement des gens, et être capable de fournir à moindre coût un repas complet, au moins un par jour. De plus, puisqu'on combat l'exclusion, on est aussi un endroit, un centre de référence pour*

[129] L'un des interviewés a souligné cet aspect : « *oui [on fait de la location de salles,]. C'est un peu marginal en termes de revenus, mais tout qui entre comme revenu est considéré…* ».

> *quelqu'un qui est dans le besoin. Comme on est ouvert tous les jours, on est facilement accessible pour les gens qui viennent pour être aidés.* »

Les destinataires de l'insertion socioprofessionnelle peuvent ainsi avoir les plus diverses problématiques, car l'organisation ne cible pas une catégorie particulière de destinataires. Les témoignages de deux interviewés permettent d'illustrer cette pluralité qui caractérise les publics cibles primaires de l'organisation :

> « *[On reçoit des gens ayant] toutes sortes de problèmes [dans l'insertion]. Parce que, justement, c'est la mixité qui fait que ça fonctionne. Si on avait juste un seul problème, ce serait bien moins difficile. […] C'est plutôt une richesse, et, ensuite, on va porter une attention particulière à l'âge des gens, des jeunes aux plus vieux. Quand on a une différence dans les âges des participants, c'est plus facile que quand ils ont tous le même âge. Il va se créer une hiérarchie, les plus vieux vont avoir la maturité que les plus jeunes n'ont pas. Les plus jeunes vont avoir l'énergie que les plus vieux n'ont pas, se qui résulte en un bel échange. C'est beaucoup moins intéressant quand les gens sont dans une même tranche d'âge.* » [C2][130]

> « *Nous, même si les participants ont 18 ou 50 ans, toutes couleurs confondues, toutes religions confondues, [on ne les cible pas]. Même sur le plan de la santé mentale, on les réfère rarement, les frontières deviennent des fois de plus en plus souples. […] Normalement, les gens qui ont une déficience intellectuelle ou un problème de santé mentaux ne viennent pas ici, mais ça peut arriver, ou on le découvre après quelque temps… […] Mais normalement, notre clientèle, c'est une clientèle qui n'a pas de déficience intellectuelle, qui n'est pas handicapée, […] mais qui a plutôt de sévères contraintes à l'emploi. […] La personne que tu reçois, avant d'être persuadé qu'elle va être arrivée à faire le parcours, tu peux découvrir […] qu'elle a un problème, et, ensuite, que faire ? […] Alors, là, il faut que tu appelles les autres groupes, que tu parles avec d'autres intervenants.* » [C1]

Une autre catégorie de destinataires est celle des personnes utilisatrices du restaurant populaire, dont les besoins ne sont pas (encore) ceux de s'insérer dans le marché du travail, mais de s'insérer dans la société. C'est principalement pour ces personnes que le premier et le troisième volet ont une forte liaison, car elles y viennent pour manger et sont aussi assistées par un intervenant social. Évidemment, ces services sont également disponibles pour les personnes en

[130] Dans les chapitre 5 et 6, lorsque deux ou plus verbatins longs se suivent, des codes pour identifier les répondants ont été ajoutés pour clarifier si c'est un même répondant ou plusieurs qui ont abordé le sujet en question.

insertion professionnelle, mais, en règle générale, ces dernières présentent davantage de débrouillardise et d'insertion sociale que les premières.

L'évolution de ces trois volets est caractérisée par de nouvelles activités et de nouveaux projets développés au fil du temps. Pendant les années 2006 et 2008, l'organisation avait une autre activité ajoutée à son panier de services. Il s'agissait de deux cafétérias avec des services alimentaires qui constituaient deux nouveaux plateaux de travail pour offrir aux travailleurs en formation une expérience professionnelle significative, ajoutée à celle qu'ils recevaient à l'organisation. Ces cafétérias avaient été développées avec des partenaires communautaires et se situaient dans deux locaux distincts de la ville. Dans un cas, le projet consistait en un parcours de 18 mois destiné à une clientèle ciblée de 18 à 25 ans qui éprouve de sérieuses inaptitudes à s'adapter à la réalité d'un emploi. La deuxième cafétéria fournissait aussi une formation en pâtisserie et en boulangerie aux participants en insertion.

Les deux cafétérias ont toutefois fermé leurs portes respectivement en 2007 et en 2008. Les principales raisons de ces fermetures ont été les exigences de temps et d'argent liées au maintien des opérations, qui ne justifiait pas l'investissement requis, selon l'explication fournie dans les documents internes de l'organisation. Entre les années 2010-2011 et 2011-2012, un changement d'orientation dans le service de traiteur, apporté par la direction de l'époque, a mis en risque l'activité d'insertion. Visant à répondre à une clientèle plus exigeante, et offrant ainsi un produit de qualité supérieure, l'organisation a embauché des travailleurs permanents pour la production. L'insertion socioprofessionnelle dans le service de traiteur a été ainsi reléguée au deuxième plan, et l'organisation a adopté un mode de fonctionnement similaire aux entreprises privées (voir dans la 5.3 ci-dessous l'illustration de cette déviation dans l'activité d'insertion). Ce changement n'a par contre pas duré longtemps, et l'organisation a repris ses activités visant à favoriser l'insertion dans le service de traiteur.

Et finalement, un projet plus récent, qui concerne surtout le troisième volet, est en voie de développement. Il s'agit de développer des partenariats étroits avec des organismes communautaires, des institutions publiques et des entreprises d'économie sociale afin d'offrir

des solutions à plusieurs problèmes auxquels les destinataires du restaurant populaire, ainsi que les travailleurs en insertion, sont confrontés. L'objectif de l'organisation est de devenir un « carrefour » de services disponibles aux personnes démunies, basé sur la complémentarité avec les partenaires locaux.

> « *Comme groupe, il faut déjà se positionner en se demandant si l'on essaie de tout offrir aux gens qui viennent [à l'organisation]. […] Moi, je ne suis pas de cette école de pensée, je suis de l'école de pensée qu'il faut travailler avec les autres personnes, les autres groupes communautaires, les autres institutions, c'est important de faire des ponts, créer des projets, créer du retour, faire circuler les gens qui viennent ici pour aussi montrer aussi toutes les ressources qu'il y a. C'est sûr […] qu'il y a de groupes qui essayent d'offrir le maximum de services aux gens. Avant, c'était beaucoup comme ça, mais je suis absolument contre. Et en termes de gestion aussi, pour moi, c'est très dangereux de tout offrir à une clientèle. […] Quand tu offres tout aux gens, […] ça devient un groupe de vie, c'est leur place, c'est comme leur famille, et ça, c'est excessivement difficile à gérer, parce qu'ils veulent tout, ils veulent venir ici et tout avoir… Je ne veux pas que ça devienne un groupe de vie à l'extrême, tu viens ici et tout se passe ici dans ta vie, je trouve ça malsain. Pourquoi ? Bien, d'une part, on envoie un faux signal à la personne, soit qu'un groupe va la prendre en charge tout […]. Et, d' autre part, en termes de gestion, […] ce n'est pas une mission, ce n'est pas un centre de soins de longue durée, ce n'est pas un centre d'accueil, ce n'est pas bâti pour accueillir la vie tout entière de quelqu'un et ses émotions. […] C'est très difficile de gérer un groupe de vie, parce que tu es dans les émotions. Ce n'est pas notre mission* »

La figure 5.3 illustre le cheminement des principales activités réalisées par l'organisation depuis sa fondation en 1992. Dans cette figure, on observe les activités centrées sur l'insertion entre les deux lignes pointillées, ainsi que la représentation graphique de la déviation de l'activité de traiteur en 2011.

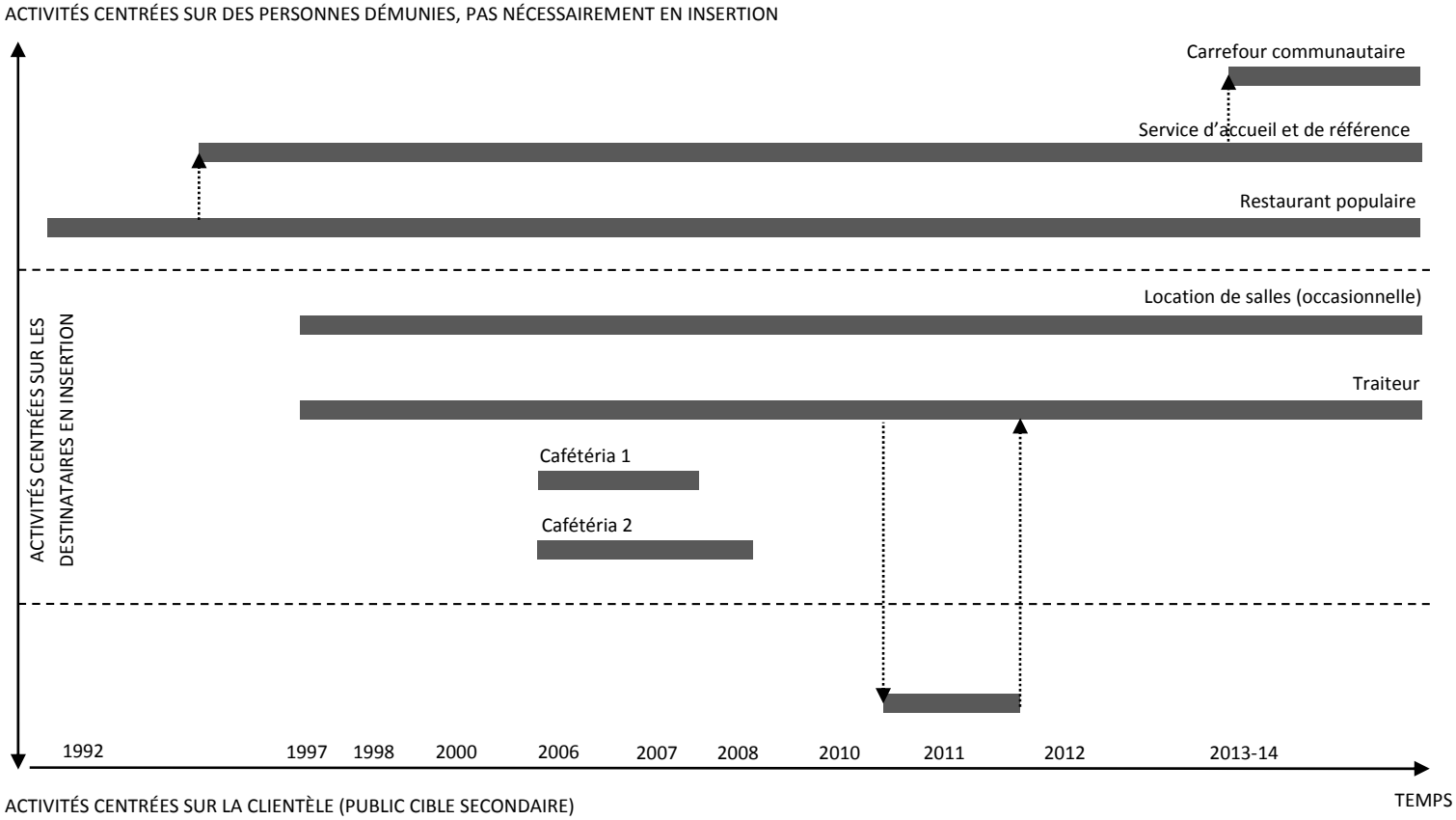



Figure 5.3 Le cheminement des activités de l'EI_3
Source : l'auteur

*Conclusion sur les trois EI étudiées*

Pour conclure, dans cette sous-section, la finalité, les publics cibles primaires et les activités de chacune des trois EI étudiées ont été décrits. Certaines similarités, ainsi que certaines différences, ont été identifiées entre ces trois entreprises. Tout d'abord, du côté des similarités, on observe que les trois entreprises réalisent une activité économique marchande dans le domaine du service de traiteur (y compris la location de salles), dont l'objectif principal est l'insertion socioprofessionnelle de personnes défavorisées. Cette activité se réalise, dans les trois EI, parallèlement à une autre activité non marchande liée au volet communautaire de ces organisations. Ces dernières sont, respectivement, une cuisine collective (EI_1), un programme adapté d'études secondaires (EI_2) et un restaurant populaire offrant aussi un service d'accueil (EI_3). Les particularités de ces activités, leurs interrelations et les conséquences pour le positionnement stratégique seront explorées dans les sections subséquentes.

En ce qui concerne les différences entre ces organisations, on souligne celles par rapport aux publics cibles primaires, aux activités complémentaires et à la nature des plans actuels de développement ou futurs. Pour ce qui est des publics cibles primaires, tandis que l'EI_2 se concentre sur les problématiques de santé mentale et d'ordre psychosocial, l'EI_1 et l'EI_3 n'ont pas choisi une catégorie particulière de destinataires, hormis ceux démontrant un besoin d'insertion. Quant aux activités complémentaires, en plus de celles mentionnées dans le paragraphe précédent, l'EI_2 réalise la vente de plats surgelés et gère un ensemble de cafétérias, tandis que l'EI_1 gère un gîte touristique. Toutes ces activités visent toujours l'insertion socioprofessionnelle des destinataires. L'EI_2, par contre, possède dans son éventail d'activités, une autre activité économique, soit celle du bureau d'immatriculation, qui n'est pas axée sur les besoins des destinataires, sauf indirectement par son apport financier aux activités principales. De l'autre côté, l'EI_3 possède dans son portefeuille d'activités, en plus de l'insertion, un restaurant populaire dont la clientèle principale est composée de personnes démunies, ainsi que le service d'accueil et de référence, dont l'objectif est de conduire ces personnes aux services dont elles ont le plus besoin.

Les notions mises en évidence dans cette sous-partie, soit la finalité, les destinataires et les activités, constituent les éléments de base nécessaires pour comprendre en quoi consiste chaque EI étudiée. Elles fournissent aussi des informations cruciales pour la compréhension du positionnement stratégique de ces organisations, qui serviront de base pour toutes les discussions subséquentes dans cette thèse. La prochaine section décrit, de façon similaire, le secteur de l'aide domestique et les trois entreprises d'économie sociale en aide domestique étudiées.

## 5.2 Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD)

Globalement, le secteur du soutien à domicile est vaste et peut prendre différentes formes, en dépendant des politiques publiques en place. Dans une définition large, les entreprises d'aide domestique sont des organisations qui offrent de services d'entretien de la maison et de travaux ménagers à la population. Les solutions d'aide domestique offertes dans les différents pays varient considérablement, et les organisations qui en font partie peuvent être ou non considérées comme des composantes du champ de l'économie sociale et solidaire.

En France, par exemple, les services d'entretien ménager s'insèrent dans le champ plus large des services à la personne[131]. Les associations et les coopératives constituent des acteurs privilégiés de l'économie sociale et solidaire s'inscrivant dans ce champ. La loi qui régit les services à la personne en France ouvre cependant la possibilité de la réalisation de ces services par « des entreprises », étant donné que son texte est rédigé de façon a considérer « les associations et les entreprises d'aide à domicile ».

En Belgique, un programme a été mis en place en 2004 afin de promouvoir la création d'emplois et de lutter contre le travail au noir dans le champ de l'aide-ménagère. Ce programme

[131] Selon la loi nº 2005-841 du 26 juillet 2005 relative aux services à la personne (http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000632799&dateTexte=&categorieLien=id).

est basé sur des « titres-services »[132], et il permet aux particuliers domiciliés en Belgique de payer une entreprise agréée pour s'acheter des services d'entretien à la maison. Les titres coûtent de € 9 à € 10 selon la quantité achetée, et donnent droit à une heure de service. Les organisations agréées reçoivent € 22,04 par titre, la différence étant couverte par le gouvernement. On observe ainsi que tant les ESC que les entreprises classiques peuvent être agréées dans ce programme, ce qui stimule la concurrence et favorise une régulation « quasi-marchande »[133].

Ces solutions diffèrent du modèle québécois. Les particularités sectorielles, organisationnelles et stratégiques des EÉSAD au Québec, et plus particulièrement celles des organisations qui constituent les études de cas de cette recherche, sont détaillées dans les deux prochaines sous-sections (3.2.1 et 3.2.2), qui présentent les résultats de la recherche empirique. Dans la première sous-section, les particularités du secteur de l'aide domestique au Québec sont décrites. Dans un deuxième temps, les trois EÉSAD, leurs finalités sociales, leurs cheminements et leurs activités sont présentés.

### 5.2.1 Le secteur de l'aide domestique au Québec

Au Québec, les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD) sont des organisations à but non lucratif ou des coopératives qui fournissent des services d'aide à la vie domestique (AVD) à domicile « principalement aux personnes âgées en perte d'autonomie et aux personnes handicapées » (MSSS, 2010, p. 5). Les EÉSAD contribuent ainsi « à améliorer la qualité de vie de ces personnes en leur permettant de demeurer dans leur milieu de vie malgré certaines incapacités » (MSSS, 2010, p. 5). Ces destinataires peuvent recevoir les services d'entretien ménager léger et lourd, mais aussi la préparation de repas sans diète, l'approvisionnement de nourriture et autres courses. Dans certains cas, ils peuvent aussi

[132] Les informations de ce paragraphe ont été obtenues sur le site Internet suivant : http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=651%20.

[133] Ce programme occasionne aussi certains problèmes, comme la présence d'entreprises de placement temporaire de travailleurs qui offrent des services non spécialisés d'aide domestique.

recevoir de services d'aide à la vie quotidienne (AVQ), comme le bain, le lever et le coucher, l'habillement, la préparation de repas avec diète ainsi que des services de répit-gardiennage et de présence-surveillance.

Les EÉSAD constituent ainsi l'une des plus importantes solutions pour « répondre aux besoins en soutien à domicile engendrés par le vieillissement de la population et le désengagement de l'État » (Gauvreau *et al.*, 2009-2010, p. 18). En plus de contribuer au maintien à domicile de ces personnes, ces organisations ont aussi été constituées afin de combattre le travail au noir, principalement, mais non exclusivement, par la création d'emplois de qualité pour les femmes. Les EÉSAD contribuent également à la désinstitutionalisation des services de soutien à domicile, ce qui vise à sortir les personnes des institutions et à les réintégrer dans la société (Jetté, 2008, p. 202).

Les EÉSAD et leurs destinataires bénéficient d'un programme public qui leur fournit une aide financière, le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). Ce programme a été créé en 1996, à la suite du Sommet sur l'économie et l'emploi, afin de soutenir l'émergence et le développement de ces organisations (l'annexe G présente plus de détails sur l'histoire de ces organisations au Québec). Ce programme visait, et vise encore, à développer un réseau solide d'EÉSAD partout au Québec, de même à encourager les personnes à se procurer des services d'aide domestique auprès de ces entreprises. Le programme couvre ainsi les deux principaux pôles des services d'aide domestique, qui sont les travailleurs (dans les EÉSAD) et les usagers (les destinataires).

À la base, le panier de services offert par les EÉSAD comprend l'entretien ménager léger (p. ex. lessive, balayage, époussetage, nettoyage), l'entretien ménager lourd (grand ménage, déneigement), l'entretien des vêtements, la préparation de repas sans diète ainsi que l'approvisionnement et d'autres courses. Ce panier peut varier selon les conditions de chaque EÉSAD. Il s'agit d'un ensemble de services essentiels que les personnes âgées et celles en perte d'autonomie, surtout celles qui vivent seules, ne sont parfois pas en mesure de réaliser elles-mêmes.

En plus des personnes âgées et en perte d'autonomie, les services des EÉSAD sont ouverts à toute la population québécoise. Pour les destinataires, le PEFSAD fournit deux types d'aide financière : fixe et variable. Toutes les personnes résidentes du Québec, âgées de 18 à 64 ans, ont droit à une aide fixe de 4 $ accordée pour chaque heure de services rendus (en date de 2015). L'aide variable, qui s'ajoute à l'aide fixe, est accordée aux personnes de 65 ans ou plus et à celles référées par un CSSS ou CLSC, et varie de 0,60 $ à 9 $, en fonction du revenu et de la situation familiale de la personne. La personne ne paie ainsi que la différence entre le tarif exigé par l'EÉSAD et le montant d'aide qui lui est accordé.

Ces dernières sont référées par un centre local de services communautaires (CLSC) ou, depuis 2003, par un centre de santé et de services sociaux (CSSS), qui sont les organismes publics faisant le lien entre les destinataires et les EÉSAD. D'abord, ils évaluent, en nombre d'heures, les besoins en aide domestique de chaque personne, et, ensuite la réfèrent à l'EÉSAD appropriée. Il n'existe pas de concurrence entre les EÉSAD, car un territoire spécifique est attribué à chacune de ces organisations, « en suivant pour l'essentiel le découpage territorial propre aux CLSC » (Vaillancourt et Jetté, 2009, p. 43). Elles font toutefois concurrence à des entreprises privées, qui ne sont pas admissibles au PEFSAD. Cela explique la relative stabilité quant au nombre d'EÉSAD québécoises depuis la fin des années 1996, quand 101 EÉSAD formaient alors le réseau. Aujourd'hui, elles sont 102, après certaines fermetures, ouvertures et fusions. Les Agences de la santé et des services sociaux sont les responsables pour évaluer les projets d'EÉSAD, pour recommander au MSSS celles qui doivent être reconnues et, ensuite, pour les soutenir dans leur cheminement.

En ce qui concerne leur panier de services, d'importants changements institutionnels se sont produits dans le secteur de la santé et des services sociaux québécois au milieu des années 2000, surtout entre 2003 et 2005. Les projets de loi 25 (en 2003) et 83 (en 2005) ont respectivement constitué[134] et régularisé les activités des CSSS, qui sont aujourd'hui l'un des principaux interlocuteurs responsables de l'organisation et de l'application des politiques de

[134] Les CSSS ont été créés par la fusion des Centres locaux de services communautaires (CLSC), des centres hospitaliers (CH) et des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) d'un même territoire.

santé et de services sociaux dans les territoires. La Politique de soutien à domicile établie en 2003 a défini que les EÉSAD pouvaient avoir deux rôles dans les services d'aide à domicile : l'aide domestique[135] et, « parfois », les services d'assistance personnelle[136] (MSSS, 2003 p. 20).

Cette politique de soutien à domicile a ainsi implicitement introduit la possibilité de l'élargissement du panier des services des EÉSAD (Vaillancourt et Jetté, 2009), incluant ce qu'on appelle des « services à la personne », ou plus récemment de « services à la vie quotidienne (AVQ) ». Ces services sont « des activités de base qui demandent, pour être accomplies, l'aide d'une tierce personne (se laver, s'habiller, manger, etc.) » (MSSS, 2013, p. 22). Traditionnellement, ces services étaient sous la responsabilité des auxiliaires familiales et sociales des CLSC. Ces services s'ajoutent donc aux traditionnelles « activités courantes de la vie domestique (AVD) », qui étaient toujours offertes par les EÉSAD, telles « faire le ménage, préparer les repas, faire ses courses, prendre ses médicaments, etc.[137] » (MSSS, 2013, p. 22). Le projet de loi 83, de 2005, a spécifiquement encouragé les CSSS à sous-traiter les services AVD et AVQ[138] à des organismes communautaires ou à des EÉSAD présents sur leur territoire. Cette question de l'élargissement des services a été considérée par le gouvernement parce que, dans la pratique, diverses EÉSAD offraient depuis presque leur fondation d'autres services aux destinataires : « [plusieurs] EÉSAD offrent aussi des services de répit-gardiennage et de présence-surveillance et certaines ont également développé une offre de services destinée aux locataires des résidences pour personnes âgées et ont même aidé à créer et à desservir des alternatives à l'hébergement » (AREÉSADQ, CEÉSAD et FCSDSQ, 2013, p. 6).

---

[135] Décrits comme: « l'entretien ménager, la préparation de repas, l'approvisionnement et les autres courses, l'entretien des vêtements, la lessive, etc. » (MSSS, 2003 p. 41).

[136] Voici la description fournie par le MSSS : « Ces services se distinguent par le fait qu'ils impliquent le toucher. Ce sont plus précisément les soins d'hygiène, l'aide à l'alimentation, la mobilisation, les transferts, etc. » (MSSS, 2003 p. 41).

[137] « Les services d'aide aux AVD couvrent non seulement les activités d'aide domestique telles que l'entretien ménager léger et lourd, les courses et la préparation de repas fournis par les EÉSAD dans le cadre du PEFSAD, mais également celles qui sont offertes par des organismes communautaires comme le transport, la livraison de repas à domicile, etc. » (MSSS, 2013, p. 25)

[138] Selon le CÉS, un sondage récent démontre que 47 % des EÉSAD offrent déjà des services d'AVQ (CÉS, 2013, p. 11).

Une particularité intéressante sur cette question de l'élargissement des services des EÉSAD est la différence de comportements entre les EÉSAD montréalaises et celles qui se situent en région. Tandis que, dans certaines régions du Québec, les EÉSAD ont développé plusieurs de ces services complémentaires, comme ceux de l'AVQ, les EÉSAD de Montréal ont eu, dans leur grande majorité, un comportement plus conservateur, en respect au « consensus de 1996 ». Ce consensus visait à éviter la substitution des emplois du secteur public par ceux créés par les EÉSAD, qui devraient plutôt s'ajouter aux postes publics existants (Vaillancourt et Jetté, 2009). Par conséquent, les EÉSAD devaient se concentrer uniquement sur des services d'AVD, sans réaliser aucun service d'AVQ, c'est-à-dire, sans « toucher la personne ».

Ainsi, à Montréal, en raison de la haute concentration de services disponibles aux citoyens, l'élargissement du panier de services offerts par les EÉSAD est un sujet plus délicat et plus compliqué qu'en région, où les EÉSAD « *sont beaucoup plus larges que les nôtres, [à Montréal], parce que dans ces organismes, il va déjà y avoir des préposées, [qui] vont avoir appris à donner les bains, l'accompagnement. [Ils] sont obligés de se diversifier, de tout avoir avec eux* ». Cela s'explique, car, en région, les grandes distances géographiques, la carence de certains services, la pénurie de la main-d'œuvre, l'action moins serrée des syndicats, entre autres, font que l'élargissement de leur panier de services soit plus accepté par les instances paragouvernementales, telles les CSSS. À Montréal c'est le contraire, les EÉSAD ont été plus contraintes à respecter le consensus de 1996 :

> « *C'est à cause des particularités de Montréal, sinon chaque entreprise aurait développé ses propres affaires, c'est qui se fait en région, d'ailleurs. [Ici, les territoires sont plus serrés], et il y a eu d'autres considérations politiques, les syndicats sont beaucoup plus présents, beaucoup plus attentifs à ce qui se passe. Pour protéger les employés du secteur public, ils ne veulent pas que les entreprises se mêlent aux soins à la personne. Ça a eu un impact dans les quinze dernières années, c'est en raison de cette situation que les entreprises d'économie sociale à Montréal ne le font pas. On a respecté l'entente tacite de l'époque, au sommet socio-économique de 1996, qui disait que l'aide domestique doit se limiter aux activités domestiques, ça exclut toute forme de toucher à la personne. Montréal est la seule région qui a peut-être respecté cette directive à la lettre* »

Parfois, il peut arriver que certaines EÉSAD montréalaises réussissent à élargir leur panier de services avec l'appui des CSSS. L'un des interviewés a illustré l'un de ces cas :

> « *Par exemple, il existe une entreprise [montréalaise d'aide domestique] qui a réussi à développer de soins à la personne, en plus d'offrir un peu de répit, dans un contexte particulier, grâce à un des CSSS avec qui elle fait affaire dans son territoire qui était ouvert à ça, peut-être qu'il manquait de ressources aussi sur son territoire, je ne sais pas. Finalement elle a reçu de l'aide pour développer ces services il y a quelques années, et je soupçonne même l'Agence d'avoir contribué un peu en aide [financière], parce que cette entreprise-là était en très grande difficulté. Est-ce que ça a été une façon de la sauver, de s'assurer qu'elle survive, peut-être.* »

Dans ce dernier cas, le CSSS responsable du territoire en question était ouvert à l'élargissement des services dans l'EÉSAD du territoire. Ce comportement n'est pas toutefois uniforme dans le réseau de la santé et des services sociaux à Montréal. D'un côté, il existe une pression gouvernementale pour réduire l'externalisation des services, mais qui ne semble pas viable : « *le gouvernement lance de commandes […] en disant aux CLSC, aux CSSS qu'ils doivent limiter de plus en plus ce qui est donné à l'externe et de l'exécuter avec leurs propres ressources, […] avec leur personnel. Mais ils n'ont pas les ressources et il reste une question de volume, il y a trop de demandes, trop de gens. Ce genre de considération […] n'existe pas nécessairement en région* ». De l'autre côté, il y a une grande tendance de la sous-traitance de services publics à des entreprises classiques : « *le contexte de Montréal fait en sorte […] qu'il y a déjà une habitude du réseau de la santé et des services sociaux […] de donner à des entreprises, à des agences privées […]. Ce n'est pas évident de rentrer dans ce milieu-là, dans ce milieu d'affaires, et de dire qu'il y a un nouveau joueur qui veut obtenir du travail, qui veut offrir des services, alors que les fonctionnaires sont déjà habitués à transiger vers les agences privées depuis dix ou quinze ans, peut-être même plus* ». On retrouve actuellement 102 EÉSAD reparties dans les 17 régions administratives du Québec. Ces organisations desservent ensemble 87 000 destinataires et comptent 6 800 employés (AREÉSADQ, CEÉSAD et FCSDSQ, 2013). Le rapport *Évaluation de la contribution économique des entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD)*, publié en 2013, a démontré que la valeur nette des services offerts par les EÉSAD a totalisé 67,7 millions de dollars en 2011-2012, et que

pour chaque dollar investi par le gouvernement dans ces organisations, les avantages quantifiables générés pour l'économie du Québec s'élèvent à 5,27 dollars (Paradis, 2013).

La recherche empirique de cette étude se concentre sur trois EÉSAD québécoises. Dans la prochaine sous-section, la finalité, le cheminement et les activités réalisées par ces organisations sont présentés.

### 5.2.2 Les trois EÉSAD étudiées : finalité, destinataires, cheminement et activités

Cette sous-partie concerne la description des particularités des trois entreprises d'économie sociale en aide domestique étudiées. La sélection de ces trois entreprises a suivi les critères d'échantillonnage décrits dans le chapitre 2 sur la méthodologie de l'étude. La présentation de ces organisations débute avec l'exposition de leur finalité sociale, et poursuit avec une explication sur leurs publics cibles primaires ainsi qu'avec une description évolutive des services offerts par ces organisations.

En ce qui concerne la finalité sociale des EÉSAD, de façon générale, le MSSS indique que la mission des EÉSAD est de fournir « des services d'aide domestique à domicile, principalement aux personnes âgées en perte d'autonomie et aux personnes handicapées. Elles contribuent à améliorer la qualité de vie de ces personnes en leur permettant de demeurer dans leur milieu de vie malgré certaines incapacités » (MSSS, 2010, p. 5). Lors de leur naissance, à la suite du Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996, l'objectif de ces organisations a été triplement défini : « 1) répondre aux besoins des personnes âgées [et en perte d'autonomie] qui souhaitent rester à la maison, mais qui ont besoin de services accessibles pour le faire; 2) créer de l'emploi, notamment pour les personnes peu qualifiées; 3) contrer le travail au noir dans le domaine de l'aide domestique » (CÉS, 2013, p. 7).

Dans les prochains paragraphes, la finalité, les publics cibles primaires et les activités réalisées par chacune des trois EÉSAD étudiées sont détaillés.

#### 5.2.2.1 EÉSAD_1

Cette EÉSAD est une coopérative de solidarité fondée en 1998 et qui a commencé à desservir ses premiers clients en 2000. La mission de l'organisation est composée de quatre objectifs, les trois premiers étant directement liés aux mandats pour les EÉSAD définis en 1996 :

> Offrir des services d'aide à domicile de qualité par l'intermédiaire d'un personnel formé et encadré, discret et respectueux. Contrer le travail au noir. Créer des emplois permanents dans la région. Établir un partenariat avec les ressources du milieu.

Bien qu'on observe clairement dans la mission la présence des trois volets originaux de la création des EÉSAD, la finalité principale de l'organisation est la satisfaction des besoins des destinataires, c'est-à-dire des personnes à domicile en perte d'autonomie. L'un des interviewés a souligné, dans ce sens, l'importance de cette finalité et les caractéristiques de ces publics cibles primaires :

> « *L'objectif de l'organisation est principalement de permettre aux gens de préserver leur qualité de vie à domicile et de participer à leur maintien à domicile pour le plus longtemps possible. […] Notre marché se compose des gens en perte d'autonomie sur tout [notre] territoire.* » [D1]

> « *Notre clientèle est constituée de 90 % à 95 %, de gens en perte d'autonomie de tous les âges. Parmi ces personnes, il y a des gens qui sont handicapés, qui ont de troubles de santé mentale, qui sont âgées, qui souffrent de maladies chroniques; bref, ce sont tous des gens en perte d'autonomie.* » [D1]

En ce qui concerne les activités réalisées par l'EÉSAD_1, jusqu'à 2004, elle réalisait essentiellement de services d'aide domestique (AVD). En 2004, inspirée par la suggestion d'une préposée, l'EÉSAD_1 a construit une cuisine de production alimentaire pour vendre des repas pré-cuisinés aux destinataires des services d'AVD, pour qu'ils puissent les consommer les jours où la préposée n'était pas à leur domicile. Ce projet, dénommé le « Menu », avait été subventionné au départ, et la prévision de l'organisation était de profiter des revenus de cette activité pour combler les déficits de l'activité d'aide domestique :

> « *Alors, avant 2004, on était essentiellement une aide domestique. Et, après 2004, on a commencé à développer tout qui est culinaire. On a même développé une cuisine […]. Au départ, c'était l'idée d'une préposée. […] Puisqu'il on faisait de la nourriture à la clientèle lorsqu'il allait faire le ménage, mais les autres jours ces personnes n'ont rien pour se nourrir, pourquoi ne pas faire une cuisine pour préparer des plats d'avance, surtout financé, et les introduire chez la clientèle ? L'idée semblait bonne, le CLD le pensait aussi, on a alors été subventionné, on a construit une belle cuisine. […] Je suis allé chercher de l'argent au ministère de l'Agriculture, mais pour de gens dans le maintien à domicile. […] Mais, originellement, c'était pour aller chercher des sous pour compenser le manque au soutien à domicile, à nous maintenir en viabilité. C'était l'idée de base.* »

Cependant, le projet Menu n'a pas fourni les résultats désirés. D'abord, les destinataires n'ont pas montré un grand intérêt pour le produit. Cela a poussé l'organisation à essayer de vendre les repas surgelés ailleurs, à d'autres organismes et à des écoles, par exemple. Mais une série de contraintes, comme la présence de règlementations et des accusations de concurrence déloyale (voir section 3.3.3), ont finalement obligé l'organisation à mettre fin à l'activité et ensuite à vendre les installations à un entrepreneur privé. L'un des interviewés a expliqué ces contraintes :

> « *Même s'il y avait préalablement eu une étude de marché, la clientèle d'aide à domicile n'était pas suffisamment grande pour soutenir le Menu […]. On est donc allés dans d'autres entreprises d'économie sociale pour vendre nos plats, et ça n'as pas fonctionné non plus, […] Je me suis présenté dans les écoles, j'ai eu un assez bon succès, mais il en a été décidé autrement, ce n'était pas vraiment viable d'aller dans les écoles. J'ai fait toute sorte de projets, de kiosques mobiles par exemple, mais il y avait une loi municipale mentionnant que je n'avais pas le droit d'avoir un kiosque mobile. Ensuite, j'ai fait un projet pour aller dans des chaînes d'alimentation à grande surface, et leurs offrir des rôtis, entre autres choses, Enfin, pour tous les projets mis de l'avant, il y avait toujours une contrainte, parce que comme entreprise d'économie sociale subventionnée, soit je me cognais à la réglementation municipale, soit je me cognais à la réglementation où je n'ai pas le droit de concurrencer avec l'entreprise privée […]. D'échec en échec, on finit par se dire que la cuisine va fermer. […] J'étais contraint à ma clientèle. Parce que, étant subventionné, pour construire cette cuisine, je ne pouvais pas aller en public. Alors mon bassin de clientèle était restreint. Et comme ça ne suffisait pas à soutenir la cuisine. […] on a conclu que le Menu […] n'était pas viable. Parce que trop restreint dans le cadre de l'économie sociale pour pouvoir se développer. On a donc décidé d'arrêter l'opération.* »

L'expérience obtenue avec le projet Menu a fortement influencé la vision de la direction et du conseil d'administration sur le développement de nouveaux services. Après la fermeture de la cuisine, tous les nouveaux projets de développement élaborés par l'EÉSAD_1 se sont concentrés sur des activités qui n'entrent pas en concurrence avec les entreprises privées.

En 2005, dans l'année suivante au début du projet Menu, l'EÉSAD_1 s'est associé à une entreprise d'économie sociale (EÉS) de la région qui offre de services de répit et de surveillance sécuritaire. Selon le protocole d'entente, l'EÉS réalisait le service de surveillance sécuritaire et d'aide à la personne de soir, de nuit et de fin de semaine, pendant que l'EÉSAD_1 les couvrait de jour, en semaine. L'entretien ménager demeurait un service exclusif de l'EÉSAD_1, mais il était accepté qu'à l'occasion de leurs services, les employés de l'EÉS effectuent quelques tâches liées à l'entretien ménager. L'entente s'était établie principalement en raison de la complémentarité entre ces deux organisations. L'EÉS se concentrait en majorité sur les personnes en fin de vie et l'EÉSAD_1 était centrée sur les destinataires de l'aide domestique. Cependant, avec le temps, l'EÉS a commencé à fournir des services de jour, alors que l'EÉSAD_1 a développé son volet d'AVQ, ce qui a causé graduellement de la concurrence entre ces deux organisations sur un même territoire. Après quelques tentatives de renouvellement de l'entente, le protocole de collaboration a été finalement abandonné en 2012.

Alors, à partir de 2010, l'EÉSAD_1 a commencé à offrir officiellement le service d'aide à la vie quotidienne (AVQ) de façon indépendante de l'aide domestique, répondant ainsi aux besoins d'une grande quantité de destinataires. Le principal argument est le risque de laisser la place au développement d'autres fournisseurs d'un tel service, comme il est souligné dans un document de l'organisation : « si nous nous limitions à l'aide à la vie domestique (AVD), d'autres se chargeront de la surveillance sécuritaire et risquent d'envahir également notre créneau de services ». L'un des interviewés explique en quoi consiste ce nouveau service :

> « *Un autre service qui s'est développé après […], c'était l'aide à la personne. Donc, tous les services d'aide à la personne, parce que c'est devenu une réalité plus accessible, dans le sens où on ne tombait pas en conflit avec le CSSS […]. Nous avons mis dans notre dépliant officiel l'aide à l'habillement, l'aide à l'alimentation, le répit ordinaire, le déplacement sécuritaire de la personne, l'aide à la toilette quotidienne, le lavage, la*

> *coiffure de cheveux, le changement de culotte, etc. […]. Ça, c'est un service qu'on a développé en rapport aux membres, en complémentarité avec ce qui existait déjà […] Nous offrons de l'aide à la personne en niveau restreint, et non des actes médicaux ou autres choses, parce que ce sont des services couverts par le CSSS.* »

Ensuite, en 2010, l'ancienne idée du projet Menu et ses plats congelés a été transformée en une formation pour la cuisine chez les destinataires, explique l'un des interviewés :

> « *[Le Menu], on l'a arrêté parce que, au bout de la ligne, ce n'était pas ce dont nos membres avaient le plus besoin. Ils veulent qu'on fasse la nourriture à domicile. On s'est rendu compte que de développer un service dans le domicile des gens, et non pas comme ce que l'on avait fait-, (développer un service ici, et, après, amener la nourriture chez les gens) ça ne fonctionne pas, il faut le faire directement à domicile. On a compris ça et on s'est allié à un organisme communautaire, soit des cuisines collectives. Elles ont donné des formations pour cuisiner à domicile, de manière à pouvoir servir une clientèle en perte d'autonomie. Alors, on a maintenant une formation bien spéciale à ce sujet, et on va cuisiner chez les gens tout en faisant le ménage. De plus, si cette cuisine doit répondre à une diète spéciale, elle va l'être; s'il s'agit de la cuisine commune, on est en mesure de le faire aussi. Et c'est le genre de service qui a vraiment réussi dans le domaine, alors que les plats congelés qu'on faisait, ça n'a pas fonctionné.* »

Finalement, en 2011, l'EÉSAD_1 a été sollicitée pour devenir titulaire du Programme PAIR (Programme d'aide et d'intervention régionale) pour le territoire de la MRC (Municipalité régionale de comté), à l'exception de la Ville, qui était déjà desservie par une fondation. Ce programme offre gratuitement aux personnes de 60 ans et plus un service de bouton de secours et d'appel quotidien de vérification, qui comprend aussi un plan d'intervention d'urgence en cas de non réponse. Le matériel et le logiciel nécessaires ont été fournis gratuitement par le programme. Le développement du service a été subventionné par la MRC. Et la Sûreté du Québec, qui est partenaire du projet, a contribué en couvrant les dépenses de papeterie et de fournitures publicitaires. L'EÉSAD_1 est financièrement responsable de la gestion et du personnel. Plusieurs avantages de ce programme ont été listés dans un document de l'organisation : « augmentation possible de notre clientèle puisque le type de clientèle rejoint par ce service pourrait être intéressé par les services de la Coop; offre d'un nouveau service à la clientèle existante; effet favorable sur l'image de l'entreprise; consolidation des liens avec la MRC ». L'un des interviewés a expliqué les détails de ce service :

> « *Un autre service qu'on a développé, le programme PAIR, offre des boutons de secours pour les gens. Les employés font des appels téléphoniques aux gens, pour s'assurer qu'ils sont corrects, et, entre les appels téléphoniques, les gens disposent d'un bouton de secours pour obtenir de l'aide immédiate. C'est un nouveau service qu'on a développé […], et c'était une demande de la part des membres. Le CSSS l'a beaucoup apprécié parce qu'ils le prêtent, le bouton de secours, mais ils n'en possèdent pas beaucoup, et ils en prêtent surtout à [la ville], et nous les servons dans toute la MRC. […] Nous, à la Coop, on fournit tout le système, on l'entretient, on en fait la gestion et on fait les téléphones, avec l'implantation du programme PAIR. C'est sûr qu'on est allé chercher une subvention, au Pacte Rural, pour produire les boutons et l'équipement, le restant va dans l'entretien […] Non, [on ne reçoit pas de subvention pour cette activité], la MRC va nous donner annuellement des fonds pour payer la mise à jour des logiciels. C'est un logiciel qui fait des appels et qui gère le bouton de secours. […]L'intérêt de la Sureté du Québec, c'est que ce programme soit mis en place et qu'il soit maintenu, sans que ça ne leur coûte rien, et l'intérêt de la MRC, c'est de payer pour la mise à jour des logiciels pour que ce programme dure à long terme.* »

Aussi en 2011, l'EÉSAD_1 a commencé à offrir ses services aux habitants des habitations à loyer modique (HLM), après avoir être mandatée par l'Office municipal d'habitation (OMH). Les particularités de ces services ont été soulignées par l'un des interviewés :

> « *Les HLM sont un milieu fermé, les gens qui vivent là sont en retrait de la société, parce que leur situation de pauvreté fait en sorte qu'elles n'y participent pas. Elles sont maintenues en société un peu artificiellement, parce qu'elles sont dans un édifice qui ne leur coûte pratiquement rien. Ce qui veut dire qu'elles ne participent pas à la société et ne prennent pas soin d'eux-mêmes, de leur qualité de vie. C'est pourquoi [le CLSC] nous a demandé d'intervenir : pour changer leur fonctionnement, pour les intégrer un peu plus dans le milieu de vie de la société […] Juste le fait qu'on ait décidé d'intégrer le HLM pour offrir des services, ça nous oblige à engager différents intervenants, ça nous oblige à changer notre gestion à l'interne, et on n'a pas de programme non plus qui va gérer les services qu'on donne au HLM, il a donc fallu le créer. Alors, à l'interne, on est fortement influencé par le type de personnel qu'il nous faut intégrer.* »

Présentement, l'EÉSAD_1 se trouve dans une phase de consolidation des activités existantes et de promotion de ces activités. Cela signifie que, en règle générale, l'organisation ne réalisera plus de projets de développement pour les prochaines années. La direction générale explique cette orientation stratégique :

> « *À l'heure actuelle j'ai un conseil d'administration qui me dit qu'on ne développe plus les services, qu'on ne doit que promouvoir que l'aide à domicile. Ça, c'est l'orientation que l'on doit respecter. Alors, moi, depuis maintenant trois mois, mon travail consiste à développer l'aide domestique, et dans le plus grand volume possible, et de trouver de modes promotionnels pour le faire.* »

En raison de cette directive, certains projets ont été mis en pause, comme le projet d'aménagement sécuritaire. Ce projet consistait à adapter les logements ou les résidences pour les personnes en perte d'autonomie exigeant des installations particulières. Ces installations visent à garantir plus de sécurité dans le déplacement et dans les activités quotidiennes de ces personnes dans leurs résidences. L'un des interviewés a expliqué qu'il s'agit d'une demande provenant du CSSS, mais qui a été mise de côté pour le moment :

> « *Dans le programme d'action locale du CSSS, il a été question de […] l'aménagement sécuritaire de nuit, parce qu'ils se sont aperçus qu'environ 40 % des cas d'hospitalisation au Centre hospitalier étaient dû au fait que les gens étaient tombés, car les milieux dans lesquels ils sont n'étaient pas bien aménagés. Tombés dans le bain, tombés parce qu'ils ont trébuché sur une carpette, […] cognés sur un meuble pointu. Alors, ils veulent que les entreprises d'économie sociale mettent de l'avant de programmes qui permettent de pouvoir réaménager les logements [et] d'avoir un service de sentinelle pour la surveillance sécuritaire.* »

> « *Le projet d'aménagement sécuritaire des milieux, des logements, c'est un projet qu'on a mis de l'avant, tout est écrit. […] Il consiste à installer des rampes d'accès pour les personnes en perte d'autonomie, à changer la demeure de la personne en rapport avec son changement physique, selon sa capacité, installer de rampes pour les soutenir, installer des appareils pour les lever du lit, installer de l'éclairage automatique, installer toute sorte de choses qui fait que la personne chez elle, peu importe son état physique, est capable de se maintenir dans son milieu. Ce projet-là, il pourrait être immédiatement approuvé, mais [le conseil d'administration] a dit non. Leurs raisons : un, on veut plutôt développer l'aide domestique, la promouvoir le plus possible; deux, sur le plan des subventions ce sera compliqué; […]et trois, on n'a pas les moyens pour faire une étude de marché pour en connaître la rentabilité. Alors, on met ce projet de côté, et on reste dans le créneau de l'aide domestique, on essaie de la promouvoir au maximum. Ça va être ça pour les deux ou trois prochaines années.* »

Et uniquement les projets demandés par quelques partenaires pourront être mis en œuvre :

> « *Si on développe de services, ça va être des services demandés par les partenaires, comme par exemple le CSSS, qui nous demande de développer une équipe spéciale pour prendre en charge des cas d'infestations et d'insalubrité et de travailler en collaboration avec l'exterminateur. La municipalité […] nous dit de développer un service pour nettoyer les tuyaux des sécheuses, et les endroits de ventilation où il pourrait avoir des risques d'incendie, parce que 40 % des incendies sont provoqués par de tuyaux de sécheuses mal entretenus. […] Et en même temps, ils nous demandent de développer un service pour entretenir les cimetières de la ville […] Bon, j'ai écrit un projet et je l'ai déposé, parce que c'est une demande de partenaires et de référents. Ms à part ça, je ne développe rien d'autre que de faire la promotion des services d'aide domestique.* »

La figure 5.4 présente un résumé des activités décrites dans les paragraphes antérieurs, réalisées par l'EÉSAD_1 depuis sa fondation.

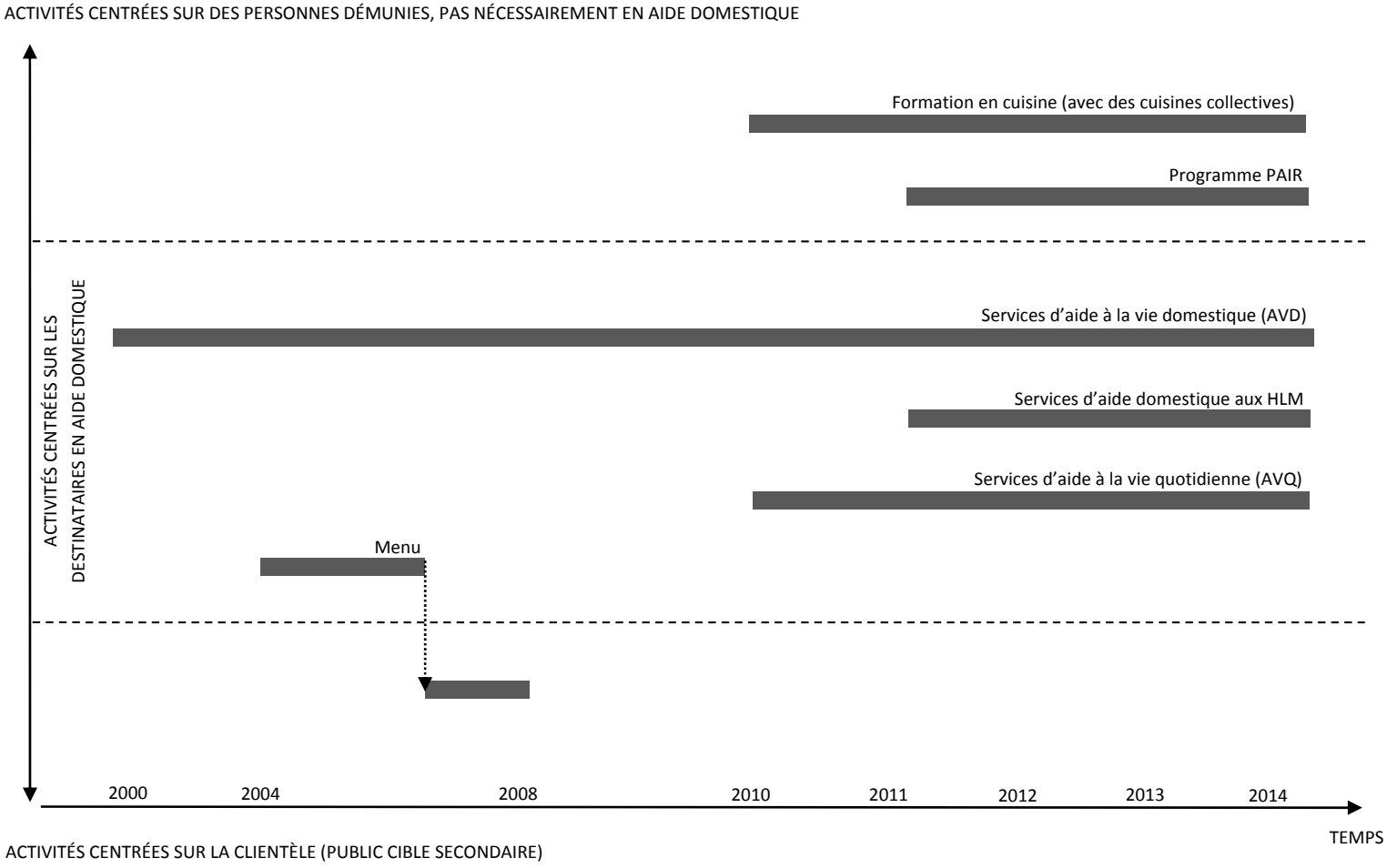



Figure 5.4 Le cheminement des activités de l'EÉSAD_1
Source : l'auteur

5.2.2.2 EÉSAD_2

Cette EÉSAD est une coopérative de solidarité créée en 2005. Elle a été constituée par la fusion de trois EÉSAD de territoires voisins, qui avaient été fondées, comme la plupart des EÉSAD, à la suite au consensus de 1996, respectivement en 1996, en 1997 et en 1998. L'un des interviewés a expliqué le contexte de cette fusion :

> « *C'est une espèce de fusion, mais qui s'est finalisée en la création d'une nouvelle entreprise […]. On a finalement repris les chiffres d'affaires, la clientèle et les employés des trois organismes à but non lucratif, qui étaient des entreprises d'aide domestique. […] La fusion faisait suite à différents études qu'on avait menées avec des consultants et d'autres ressources externes […]. Le premier constat qu'on avait fait, c'est que dans un horizon de plus ou moins 18 mois, les entreprises [EÉSAD] vont avoir de sérieuses difficultés financières. Donc, l'idée de les regrouper, c'était pour éliminer certains coûts, pour mettre de ressources en commun et pour se donner la capacité de rendre l'entreprise viable à moyen et à long terme.* »

Le statut juridique de coopérative de solidarité a été choisi, d'abord, parce que cette formule favorisait la participation démocratique des principales parties prenantes. Deuxièmement, parce que les coopératives ont un accès au capital plus facile que les OBNL, selon ce qu'explique l'un des interviewés :

> « *La formule coopérative nous permettait de maintenir la même participation à la vie démocratique, c'est-à-dire que notre conseil d'administration se compose de clients, d'employés et de membres de soutien des organismes ou de gens du milieu qui veulent appuyer le projet de l'entreprise. La formule coopérative était intéressante, dans le sens qu'on entamait l'année 2003-2004 quand on a fait les études, et que les coopératives étaient mieux considérées par le milieu financier et aussi par le milieu gouvernemental comme des entreprises. Donc, il y avait l'accès au capital beaucoup plus facilement, l'accès à des possibilités d'emprunts, ce qu'était beaucoup plus difficile pour des organismes à but non lucratif.* »

La mission de cette EÉSAD, décrite dans son rapport annuel, est :

> Offrir des services d'aide à domicile, offerts prioritairement aux personnes en perte d'autonomie qui vivent à domicile. Cet énoncé de notre mission oriente donc

> naturellement nos services et ressources vers les personnes âgées, en vue de compléter l'offre de services du secteur public, en matière de maintien à domicile.

La plupart de la clientèle de cette organisation est composée de personnes âgées de 65 ans et plus, correspondant à environ 70 % des demandes desservies (dont trois quarts sont référées par un CSSS). Parmi les 30 % restants, 20 % sont des demandes pour des personnes plus jeunes en perte d'autonomie, aussi référées par un CSSS, et 10 % sont des demandes qui ne sont pas référées, catégorie dans laquelle s'incluent les ménages actifs (moins de 65 ans et pas en perte d'autonomie). On observe ainsi que les publics cibles primaires, les destinataires qui sont visés par la finalité sociale de l'organisation, constituent 90 % de la clientèle desservie. De ce total de clients, environ 80 % sont membres de l'EÉSAD_2.

Les personnes âgées à domicile constituent ainsi le principal marché de l'organisation, souligne l'un des interviewés : « *Le premier marché de [l'EÉSAD_2] est les personnes âgées, c'est le plus gros. […] C'est un marché […] qui est faible, avec un prix de vente très, très fermé, donc les gens ne sont pas prêts à payer très cher* ». Et la mission qui est reliée à ces destinataires est plus large que la simple réalisation de l'entretien ménager. Elle a une connotation sociale liée au bien-être des destinataires. Les interviewés ont souligné l'importance du contact social que les préposées proportionnent aux usagers des services :

> « *La première priorité, c'est de donner à des personnes âgées, à faible revenu, la chance d'avoir quelqu'un qui en prend soin, parce que beaucoup de ces gens sont seuls, d'avoir quelqu'un qui va venir entretenir leur petit logement. […] En faisant cela, on envoie quelqu'un une fois ou deux par semaine […] [Certaines préposées] font rapidement le ménage, puis s'assoient, discutent puis prennent un café. C'est ça, le côté social.* »

> « *Le ménage est fait. S'il reste une heure, […] si la personne veut que [la préposée] s'assoie à côté et qu'elle jase, ça, c'est le côté social, et c'est de ce côté social dont les gens ont besoin.* »

En plus des destinataires-usagers, l'EÉSAD_2 s'oriente aussi vers les besoins des préposées, suivant l'objectif de créer des emplois permanents et à temps plein, ce qui était à l'origine de ces organisations. Bien que les préposées ne soient pas directement mentionnés dans la mission

organisationnelle, ils font partie des objectifs de l'organisation. L'un des principaux exemples est la préoccupation quant à leur formation. L'EÉSAD_2 adopte une position très active dans l'élaboration de programmes de formation pour les préposées en aide domestique. Deux des interviewés de cette EÉSAD ont détaillé ces questions :

> « *Je pense que c'est de faire travailler des nouveaux arrivants, qui, souvent, ne parlent même pas la langue. C'est une chance pour eux de se trouver un emploi avec un bon salaire Ils travaillent [très] fort dans des contextes difficiles, des fois, dans un endroit où il pouvait y avoir des punaises de lit, des coquerelles, ou qui était insalubre, ce n'est pas évident. Et aujourd'hui, ces mêmes personnes, on va leur faire suivre un cours. Et si elles veulent rester à [l'EÉSAD], elles sont placées, ça donne une ouverture à ces gens-là, parce que [ce sont] de nouveaux arrivants, ce ne sont pas des québécois et des québécoises… il y en a, mais ils ne forment pas la grosse majorité.* »

> « *On est en train de développer un [programme de formation, avec la commission scolaire. C'est pour ça qu'on investit beaucoup de temps et d'énergies dans ce programme, en se disant que si l'on réussit à inscrire un certain nombre de personnes à ce programme, et qu'elles en sortent formées et prêtes à travailler, on va être gagnant en bout de ligne, on va avoir du personnel mieux formé, mieux qualifié, et plus présent auprès de la clientèle. C'est sûr que […] ça demande un certain temps, ça demande une certaine énergie, mais c'est un investissement, je pense, qui vaut la peine. C'est la même chose pour développer un programme d'apprentissage en milieu de travail, c'est un peu la même approche de dire que nos employés, après un certain temps, ont besoin d'être évalués, d'être corrigés sur leurs faiblesses et de recevoir leurs activités de formation pour s'améliorer. C'est exactement à ça que sert le programme PAMT, c'est un programme de certification qui inclut des éléments de formation sur les six compétences de base. [C'est un programme] qui a été monté spécifiquement pour le secteur d'aide domestique, pour les entreprises, par le Comité sectoriel de main-d'oeuvre en économie sociale et en action communautaire. Ce programme a été monté avec l'aide des entreprises, c'est-à-dire que nos préposées ont travaillé comme comité d'experts, à partir du contenu du programme.* »

> « *Nous sommes absolument en lien, on s'est bâti un nouveau programme de formation avec la commission scolaire, et on souhaiterait que l'un des volets touche au répit. Ça pourrait aller chercher jusqu'à 30 heures de formation, ça existe déjà, la Société Alzheimer le fait. Alors, on tente actuellement d'avoir des ententes avec la Société Alzheimer pour savoir si l'on peut utiliser leur contenu.* »

Par rapport au troisième volet des objectifs généraux de l'aide domestique définis en 1996, celui de contrer le travail au noir est plutôt considéré comme une externalité positive. Ainsi, il

s'agit plutôt d'une finalité du secteur de l'aide domestique en soi que directement de la mission individuelle des EÉSAD. On observe cette particularité dans les témoignages des interviewés :

> « *Ce sont des objectifs communs à à peu près l'ensemble des entreprises d'aide domestique, évidemment de poursuivre l'offre de services qui vont permettre de maintenir les personnes âgées en perte d'autonomie à leurs domiciles le plus longtemps possible, d'offrir de services de qualité à moindre coût, de créer des emplois durables et de qualité. Bien évidement, il y a un objectif dans le secteur qui était là en 1996, soit de contrer le travail au noir par l'offre de services à une clientèle active, par des gens qui travaillent, qui ont une subvention fixe dans le secteur, mais il ne s'agit pas d'un objectif de l'entreprise, ce n'est pas sa mission, mais, par contre, ça contribue sûrement à combattre un peu le travail au noir.* »

> « *[Les objectifs] ont toujours été de rendre des services à domicile de qualité, au meilleur coût possible, de prioriser une clientèle plus ainée, de créer des emplois durables et de qualité. Ce qu'on a laissé un peu de côté, mais qui était là au début, c'est de contrer le travail au noir. Ce n'est pas la mission d'une entreprise, c'est la mission du gouvernement avec le ministère du Revenu, nous, on sait, de toute façon, […] qu'en créant des emplois permanents, qui sont tout à fait légaux, on paie nos […] taxes et tout ce qu'on doit payer comme employeur. Tout ça contribue à diminuer le travail au noir, et l'entreprise, en se développant, en attirant plus de clients et plus d'employés, contribue encore plus à diminuer le travail au noir dans le milieu, mais ce n'est pas notre mission. Ça ne fait pas partie de nos préoccupations quotidiennes.* »

Dans cette EÉSAD, l'activité d'aide domestique constitue l'activité économique principale, et pratiquement l'unique. L'organisation maintient encore un petit volet d'entretien commercial, qui compte présentement un seul client, une OBNL : « *c'est négligeable, j'ai un client, un […] bailleur de fonds, qui m'avait demandé d'entretenir ses bureaux, et on le fait encore dans le sous-sol* ». Par contre, ce volet comptait aussi un autre client, entre 2004 et 2012, qui était une grande OBNL du secteur des arts et de la culture, et qui représentait environ 10 % du chiffre d'affaires de l'organisation[139]. Ce client a été hérité de l'une des EÉSAD fusionnées, mais ce

[139] « *Même avec un gros contrat, selon la situation actuelle de l'entreprise, si j'avais gardé [l'OBNL], qui était un très gros contrat à l'époque, en 2004, quand on l'a bâti, parce qu'il s'agit d'un édifice de 15 000 pieds carrés, […] d'une salle de spectacles, avec plusieurs autres locaux, dont une section administrative, j'avais besoin d'au moins cinq employés, à temps plein et à temps partiel, et sur le chiffre d'affaires annuel, ça représentait environ 10 %. Et pour le surplus à la fin de l'année, qui allait jouer sur la valeur des contrats, on pouvait peut-être espérer générer un surplus annuel d'environ 8 % à 10 %.* »

volet a été discontinué. Les interviewés ont souligné une série de raisons qui ont entraîné l'interruption du contrat entre l'EÉSAD_2 et cette OBNL :

> « *On vient de terminer ce contrat cette année, malheureusement. C'était une opportunité qui s'est pointée à un moment avec un agent de développement […] qui travaillait dans le dossier et qui nous avait approché pour nous dire que cet [OBNL], comme établissement et comme entreprise d'économie sociale, va chercher et aura besoin de service, embauchera une firme externe et voudrait bénéficier des services d'une entreprise d'économie sociale. C'était pour l'entretien ménager commercial. Donc on a passé un projet [...], on a engagé des consultants qui ont travaillé avec nous, pour arriver à un accord négocié, de gré à gré, avec [l'OBNL] en 2004, moment où les services […] ont débuté […]. Et il y a deux ans, [l'OBNL] a fait le choix de procéder avec un autre entrepreneur externe, pour toutes sortes de raisons, donc nous n'avons pas continué le contrat, comme il en était depuis les six premières années. On a maintenu un employé à un poste là-bas, à la demande de [l'OBNL], mais l'employé a quitté dernièrement. [Ils ont changé de fournisseur]. Ils voulaient avoir de plus de services sans nécessairement payer davantage. Nous n'avions pas le moindre intérêt de continuer.* »

> « *Le problème, à l'époque, c'est qu'ils n'ont pas correctement estimé les coûts, dont les coûts de supervision, et, ils se disaient que d' avoir [l'OBNL] comme client en amènerait d'autres, donc qu'ils donneraient un petit cadeau à [l'OBNL]. […] Ce n'est pas ce qui s'est passé, il n'y avait pas de vendeurs sur la rue, il n'y avait pas de stratégie de développement des affaires, ça a par conséquent ralenti énormément le développement. […] Donc, il y a un marché qui a mal été ciblé, le fait que [l'OBNL] soit une entreprise d'économie sociale qui veut faire affaire avec une autre entreprise d'économie sociale, mais ils les ont lâchés, et c'était à leur corps défendant, […] tellement qu'à l'époque, ils se sont tournés vers une autre entreprise d'économie sociale pour voir s'ils pouvaient faire affaire avec eux, mais je ne sais pas comment ça s'est terminé.* »

> « *Le contrat n'a pas été renouvelé, parce qu'ils ont changé de directeur, et […] l'idée première de [l'OBNL], au début, quand on a été partenaire avec eux, c'était de prendre un organisme à but non lucratif d'économie sociale du quartier. D'encourager les organismes du quartier à travailler conjointement entre eux, ça a duré quand même un bon bout de temps, et la [nouvelle] direction n'a pas le même œil. Pour eux ce n'est pas grave, à moins qu'ils paieraient plus cher, et que ne serait pas du quartier, ce n'était pas dans leurs priorités, et ce n'était pas dans sa visibilité. C'est de cette façon que nous avons perdu [l'OBNL].* »

Cette EÉSAD a ainsi graduellement laissé tomber le volet de l'entretien ménager commercial, sauf pour un de ses partenaires, et est restée centrée sur l'aide domestique dans les dernières années. Les interviewés expliquent les raisons d'une telle décision :

> « *Notre marché actuellement s'est recentré sur l'aide domestique à domicile, parce qu'on éprouvait de problèmes d'organisation, des problèmes financiers, on était obligé de consolider nos opérations, . Maintenant, on est en observation par rapport aux différents autres marchés, aux différentes autres opportunités, on a même fait des études de marché pour valider s'il y avait des opportunités intéressantes en termes de développement, on visait principalement des soins de la personne avec le réseau de la santé et des services sociaux, ce qui a été impossible à développer parce qu'il n'y a pas nécessairement d'ouverture du côté du réseau de la santé et des services sociaux, à ce moment-ci, à Montréal. Ailleurs, en région, il y a des ouvertures, c'est le même genre de services, mais on pourrait dire que c'est un autre type de marché, pour d'autres raisons. On a regardé différentes opportunités pour développer des services connexes d'entretien, d'infestations de punaises de lit, développer peut être plus de services de repas,, mais ça pose un problème quant à la formation du personnel, au recrutement , on a dû travailler sur d'autres éléments et, finalement, on a mis ça de côté.* »

> « *Ce sûr que s'il y avait une opportunité pour un contrat intéressant, on le regarderait de très près, on regarderait si on peut le mettre à terme, ça suppose l'embauche de personnel, d'un coordonnateur de projet, etc. Pour l'instant, les demandes qu'on a reçues depuis environ deux ans, proviennent de petites organisations qui auraient, [par] exemple, leur bureau à faire nettoyer ou une salle communautaire qui nécessite peut-être quelques heures de travail aux quinze jours. Ce n'est pas intéressant, alors, on ne peut pas mettre une structure en place, avec l'embauche de personnel, puis tout ce que cela suppose pour un contrat de deux, trois heures par semaine ou par quinze jours. Sur le plan strictement des affaires, ce n'est pas viable*. »

De façon résumée, le parcours de l'organisation peut être décrit en trois grandes phases. La première phase, de 2005 à 2009, l'EÉSAD_2 était en « mode survie », développant les activités d'aide domestique et d'entretien commercial après sa constitution (qui résultait de la fusion de trois EÉSAD). Ensuite, entre 2009 et 2011, l'organisation est entrée dans une phase de redressement et de consolidation de ses activités, surtout celles d'aide domestique. À partir de 2012, l'organisation entre dans une phase de stabilisation et de maintien de ses activités, et se tourne graduellement vers le développement de nouveaux projets. Ce cheminement a été décrit par l'un des interviewés :

> « *Il y a eu quelques années où on n'était plus en train d'éteindre de feux, nous avions évidemment des idées à moyen et à long terme, mais elle ne font pas nécessairement partie d'un plan d'action. Alors, on réfléchit, on écrit ce qui va se réaliser en cours de l'année. Si ça arrive, tant mieux,, mais, on n'en était pas là, on était, à une certaine époque, en mode survie Il était donc impossible de faire du développement, on met ça de côté Cette situation a duré pendant quelques années. Après ça, je dirais que dans les dernières années on a consolidé les acquis et notre gestion, on a réglé un certain nombre de problèmes, et maintenant, ça va mieux. Nous commençons à penser au développement. [De 2005 à] 2009, ça a été la période difficile. [Et de 2009 à] 2011, je dirais que ça a été la période de redressement et de consolidation. [Et] maintenant, je dirais, la période de stabilisation et de développement, ou de maintien, je ne sais pas trop comment l'appeler. C'est de se maintenir un bout de temps sur l'aire d'aller, et si ça fonctionne bien, cette année en sera une bonne, je crois.* »

Ce développement ne sera pas nécessairement réalisé au sein de l'EÉSAD_2 directement, mais plutôt dans une autre structure juridique qui est en train de se concrétiser. Présentement, l'EÉSAD_2 est l'une de six EÉSAD montréalaises regroupées au sein de la coopérative de producteurs à but non lucratif Domescom. L'objectif de cette nouvelle coopérative est de soutenir le développement de ces EÉSAD, qui désirent poursuivre leur mission, ainsi que de développer de nouveaux services à domicile pour la population de Montréal. Ainsi, en plus d'offrir des services supplémentaires aux EÉSAD membres (p. ex. formation, consultation), Domescom sera responsable du développement de nouvelles activités, surtout dans le secteur des services à domicile. Parmi ces nouveaux services, on souligne les services d'AVQ, de répit-gardiennage et, éventuellement, d'entretien ménager commercial. Selon l'un des documents organisationnels qui décrivent cette nouvelle organisation, Domescom « vise principalement l'offre de services de soins à la personne (services d'aide à la vie quotidienne) et de répit, ciblant particulièrement les personnes âgées en perte d'autonomie et les proches aidants, sur l'ensemble du territoire montréalais ». La figure 5.5 illustre le cheminement des principales activités réalisées par l'organisation depuis sa fondation en 2005.

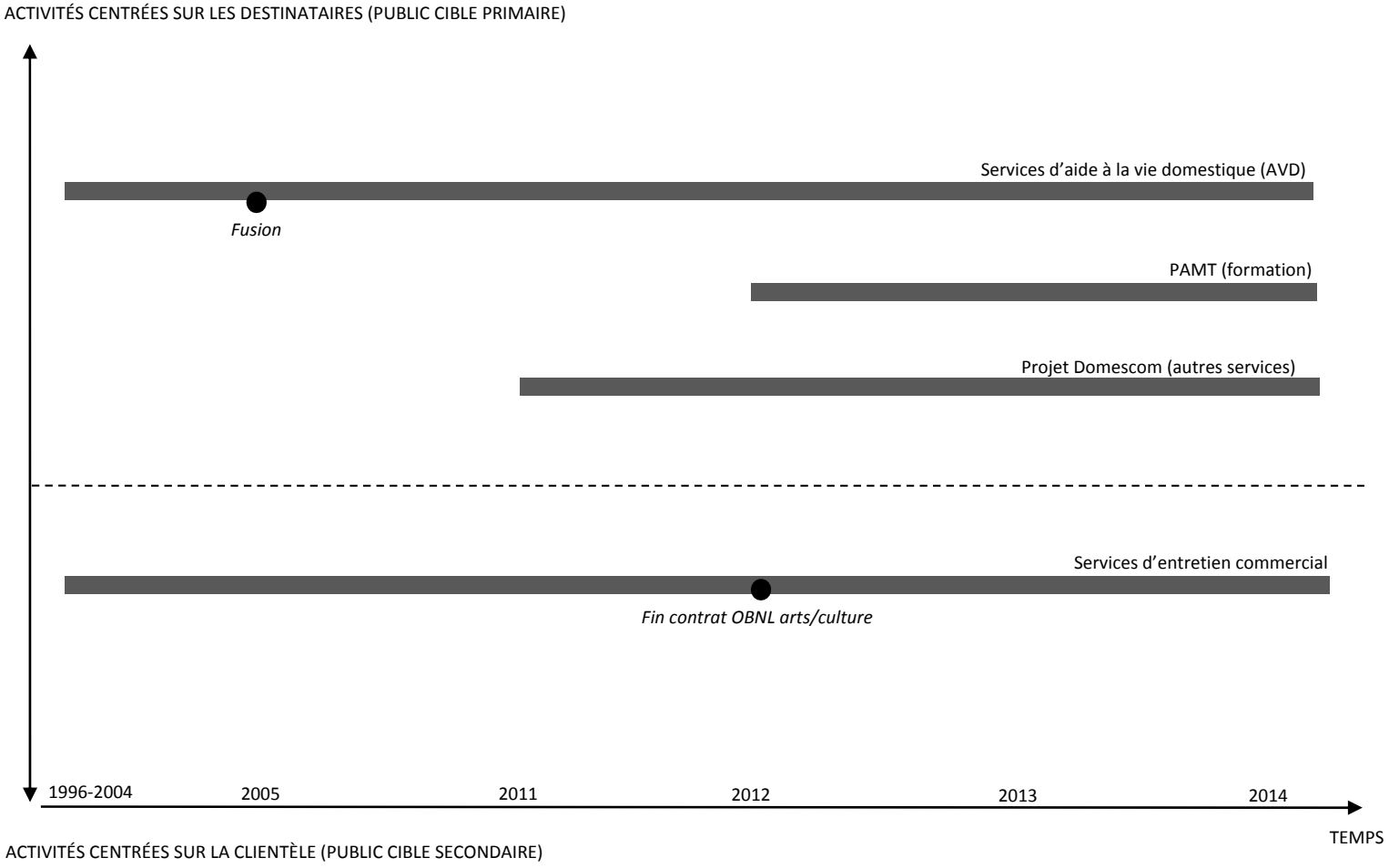



Figure 5.5 Le cheminement des activités de l'EÉSAD_2
Source : l'auteur

5.2.2.3 EÉSAD_3

La troisième EÉSAD est née en 2009 de la fusion de deux EÉSAD voisines, fondées originellement en 1998. La mission de l'organisation, décrite dans un document organisationnel, est « d'offrir des services d'aide à la vie domestique et quotidienne pour l'ensemble de la population, dans leur milieu de vie sur les territoires […]. Grâce à un personnel compétent et professionnel, elle assure en continu des services de qualité reconnus dans son milieu ».

En ce qui concerne les services offerts, la fusion qui a donné naissance à cette EÉSAD a combiné deux orientations distinctes, mais complémentaires. L'une des anciennes EÉSAD a toujours respecté le consensus de 1996 d'offrir uniquement des services d'AVD. La deuxième EÉSAD, de son côté, a développé d'autres services, comme l'AVQ dès son ouverture, ainsi que la prise en charge des îlots résidentiels à partir de 2000. Résultat de la fusion de ces deux, l'EÉSAD_3 a non seulement continué à réaliser ses activités, mais elle a aussi élargi le panier de services offerts à la population. À partir de 2010, l'organisation a développé un volet de gestion des opérations dans des résidences pour personnes âgées, ainsi que dans les îlots résidentiels. En 2010, elle a pris en charge une résidence privée pour personnes âgées, et en 2011, elle a assumé la gestion des ressources humaines et des cuisines pour trois autres résidences : deux OBNL et une privée. Dans l'ensemble, l'organisation s'occupe d'un panier de services qui varient de la cuisine à la coordination des infirmières auxiliaires, en passant par l'entretien ménager.

En ce qui concerne ses publics cibles primaires, l'EÉSAD_3 déclare qu'elle « dessert une gamme de services à domicile fort pertinents pour ses membres utilisateurs et plus particulièrement à sa clientèle composée de personnes âgées et/ou vivant avec une déficience physique »[140].

[140] Source: document organisationnel.

Cette EÉSAD montre aussi un souci particulier envers ses employés, en affirmant, dans un document organisationnel, qu'« il est [son] devoir de tout mettre en œuvre pour favoriser une saine gestion et de leur offrir une entreprise où les bonnes habitudes de vie sont préconisées et encouragées ». L'organisation est ainsi en train de faire les démarches afin d'obtenir la certification « entreprise en santé » du Bureau de normalisation du Québec (BNQ). En plus, dans un de ces documents, l'organisation met en évidence l'importance du travail des préposées, en soulignant qu'il ne faut jamais oublier « que les tâches ménagères sont souvent [bien plus] qu'une porte d'entrée pour répondre à des besoins beaucoup plus criants comme la solitude de nos personnes âgées ou malades ». Parmi ses 240 employés, 140 travaillent à domicile, 45 dans les îlots résidentiels, 40 dans les résidences pour personnes âgées et 15 dans l'administration.

Les principales activités réalisées par l'organisation sont les services à domicile, tant d'AVD que d'AVQ, correspondant en environ à 53 % des heures vendues annuellement. En plus des services à domicile, l'EÉSAD_3 s'occupe aussi de la gestion des opérations dans six îlots résidentiels en déficience physique, qui comptent ensemble 26 % des heures annuelles. Finalement, l'organisation réalise aussi la gestion des opérations de quatre résidences pour personnes âgées, dont trois OBNL et une privée, qui correspondent à 21 % des heures vendues annuellement.

La prestation de services d'AVQ a commencé dès le début d'une des deux EÉSAD fusionnées, en 1998. Le CSSS local avait proposé à l'EÉSAD le transfert de certains clients qui recevaient tant l'AVD que l'AVQ. Si jamais l'organisation n'acceptait pas, ces clients allaient recevoir un chèque emploi-service. L'EÉSAD a donc accepté la clientèle, et a ainsi élargi son panier de services dès le départ. L'un des interviewés a raconté les particularités de ce mouvement stratégique :

> « *Historiquement, on sait que l'entreprise d'économie sociale, c'était pour faire de l'entretien ménager. À l'époque, […] au notre conseil d'administration siégeait la gestionnaire du maintien à domicile du CSSS. […] Puis, elle vivait des problématiques au CSSS, […] [car les clients] consommaient les services avec le chèque-emploi service, pour l'aide à la personne. […] Donc, des fois, le CSSS transférait des clients à la*

*coopérative, qui eux, recevaient en partie de l'aide à la personne et en partie de l'aide à la vie domestique. Puis, on n'a pas eu le choix d'embarquer, parce que l'administratrice a dit que si nous ne la prenions pas, elle allait les passer au chèque emploi service. Et, moi, [j'ai dit], sans questionner, pourquoi pas notre organisation? Donc, c'était arrivé presque naturellement qu'on fait de l'aide à la personne, puis ça a été dès le départ […]. Puisque l'administratrice connaissait bien le milieu et les besoins, elle a beaucoup aidé l'entreprise pour […] gérer le personnel, ce qui était un peu fait par les CSSS avant. Donc ça a rapidement bifurqué sur le plan de l'aide à la personne….* »

En même temps, dans la région, la construction de projets d'îlots résidentiels pour des personnes âgées et en perte d'autonomie avait commencé. L'une des EÉSAD qui a été fusionnée pour créer l'EÉSAD_3 avait reçu une invitation, par un membre de son conseil d'administration, à aussi rendre des services dans ces îlots. L'un des interviewés explique le contexte du début de ces activités :

« *Après ça, au niveau du CSSS, […] il y avait un projet qui se dessinait […], ils appelaient ça des îlots résidentiels. […] Le projet a été pensé en 1997 et en 1998. La construction commençait en 1999, puis les services ont commencé en 2000. Donc, nous avons commencé nos activités en 1998, au même moment, alors deux ans après, on donnait ce service. La personne responsable du projet était toujours la personne qui siégeait au conseil d'administration. Ça a énormément aidé pour prendre le virage d'aide à la personne. Puis elle, elle disait toujours qu'il n'était pas grave de le faire faire par quelqu'un d'autre. Moi, je le voulais ! Ensuite, pourquoi pas aussi les îlots résidentiels ? »*

La possibilité d'avoir d'autres postes de travail au sein des îlots a aussi été considérée comme une grande opportunité pour le développement des carrières des préposées de l'organisation, comme l'a expliqué l'un des interviewés :

*« Moi, personnellement , je ne veux rien enlever aux gens qui font de l'entretien ménager, je trouve ça merveilleux, mais je me disais qu'il était fort probable que quelqu'un veule faire autre chose dans la vie que de l'entretien ménager, alors il devait y avoir quelque chose d'attrayant dans l'organisation, sinon ils vont aller ailleurs. Puis moi, je me disais qu'il pouvait être intéressant de savoir que, dans une entreprise, tu peux progresser sans être obligé d' aller ailleurs. […] Je me disais que quelqu'un qui peut travailler 35 heures en entretien ménager par semaine, mais qui voudrait faire à un moment donné de l'aide à la personne, qu'il le pourrait. Pour moi, c'était quelque chose de très vendeur, puis en plus, on avait l'opportunité d'avoir accès à des*

*formations. N'oublions pas une chose, au départ, les entreprises d'économie sociale offrent de la réinsertion sur le marché de travail. Donc quand une personne arrive à l'organisation, je me dis qu'il est possible de continuer sa progression, de développer son potentiel humain, parce que ce n'est pas tout le monde qui a eu de la chance dans la vie, d'avoir des bases solides, d'avoir accès à l'éducation. Notre entreprise peut jouer ce rôle* »

Plus tard en 2009, l'organisation a développé son volet de gestion des opérations en profitant d'un changement du PEFSAD, qui a intégré les regroupements d'achats comme un service exonéré. L'un des interviewés explique cet aspect :

« *Oui, il y a aussi du PEFSAD [dans les résidences], c'est du regroupement d'achats. Par contre, dans les résidences, c'est seulement permis depuis 2009, parce que le PEFSAD, c'est un décret. Avant, avec le PEFSAD, tu ne pouvais pas faire de regroupement d'achats. […] Dans le fond, les gens recevaient individuellement des services. Donc, dans des résidences de personnes âgées, on ne pouvait pas appliquer les programmes d'exonération financière, il n'y avait aucun avantage à en appliquer, parce que c'était comme dans l'aide à domicile. En 2009, ils ont dit qu'ils permettaient le regroupement d'achats. Donc, c'était intéressant pour les cuisines, parce que ce service est celui qui demande le plus de temps dans les résidences de personnes âgés et, même, dans les résidences en déficience physique, et que les gens mangent trois repas par jour. Donc, avant on ne pouvait pas dire : trente personnes qui vont se séparer une cuisinière. Mais là, on peut. . Nous, on a sauté sur l'occasion. Puis, en novembre 2009, on a eu un appel d'un propriétaire de résidence qui était épuisé, sa femme était en congé maladie pour épuisement; il avait besoin d'aide pour la gestion de sa résidence. Alors nous sommes allés le rencontrer en l'informant du changement au décret. Nous n'avions pas d'expérience en gestion de résidence de personnes âgées, mais nous pouvions regarder la charge de travail que cela représenterait en fonction de nos ressources. […] C'est ainsi qu'on a commencé dans les résidences de personnes âgées.* »

Dans ce volet de gestion des opérations, l'EÉSAD_3 s'occupe de la gestion administrative, financière, de ressources humaines et de services, tandis que le propriétaire s'occupe de la gestion de l'immeuble et du lien avec la clientèle :

« *C'est le propriétaire qui effectue l'entretien du bâtiment. Pas de l'entretien ménager, [mais] des travaux d'entretien… Il conserve également le lien avec la clientèle. Nous voulons que le propriétaire soit encore présent, qu'il s'occupe de sa bâtisse et de ses clients, parce qu'on ne veut pas que le client manifeste son inconfort directement avec les autres. On veut qu'il le dise au propriétaire, afin que ce dernier soit au courant du climat, de la satisfaction de la clientèle, qu'il règle les problèmes, qu'il maintienne la*

> *qualité des services, qu'il ne s'intéresse pas seulement qu'à remplir sa résidence. Nous souhaitons que le propriétaire soit le noyau.* »

La figure 5.6 illustre le cheminement des principales activités réalisées par l'EÉSAD_3 depuis 1998.

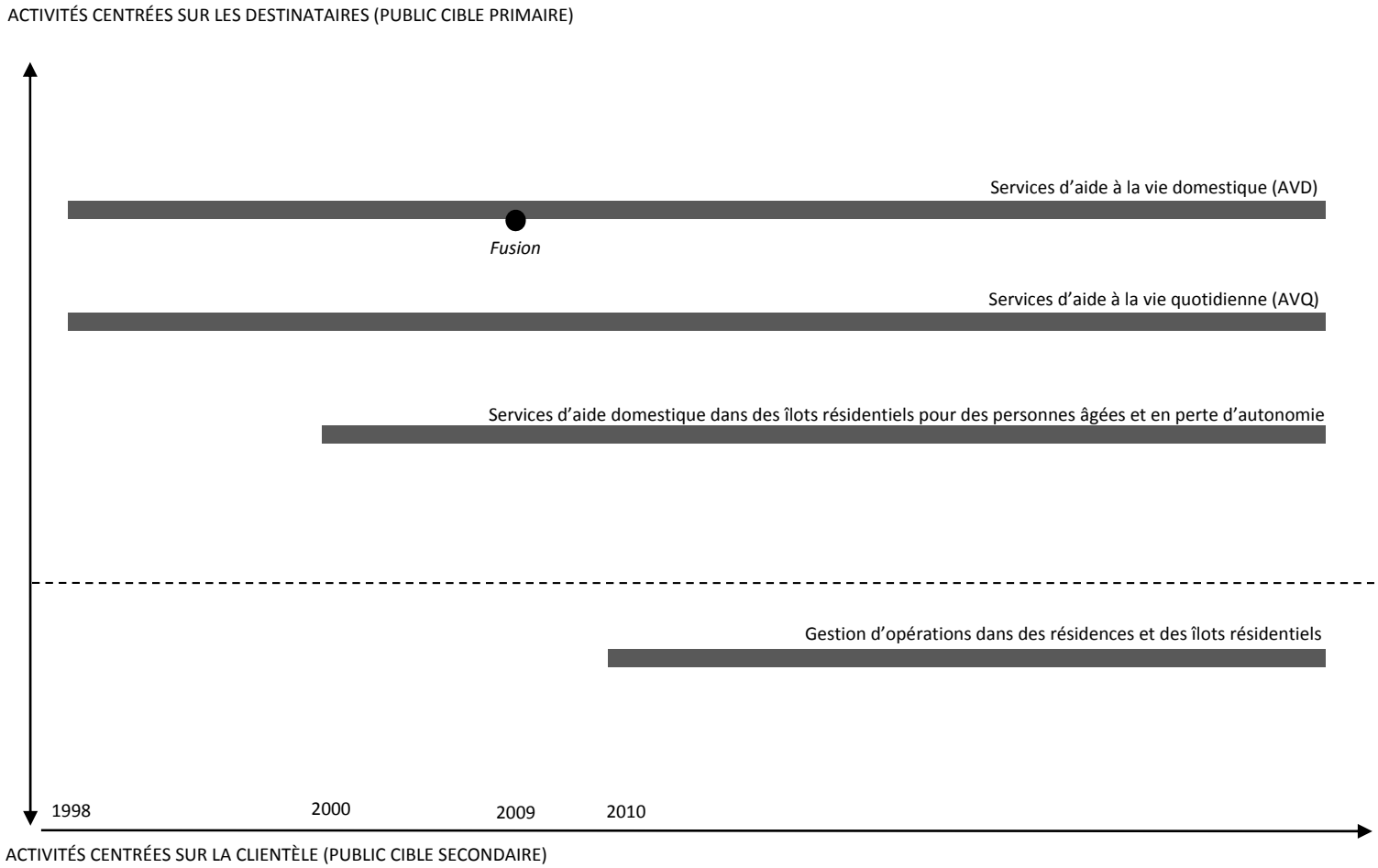



Figure 5.6 Le cheminement des activités de l'EÉSAD_3
Source : l'auteur

*Conclusion sur les trois EÉSAD étudiées*

En guise de conclusion, cette sous-section a décrit la finalité, les publics cibles primaires et les activités de chacune des trois EÉSAD étudiées. Comme les EÉSAD partagent le même contexte définitionnel et réglementaire à leur origine, leur finalité et leurs publics cibles primaires de base de leur activité d'aide domestique sont similaires. Par contre, ces organisations ont aussi développé plusieurs activités complémentaires différentes, se distinguant ainsi dans leurs approches stratégiques.

D'abord, leurs missions et leurs objectifs reflètent les trois volets pour lesquels elles ont été créées. En ce qui concerne leur finalité, les trois EÉSAD étudiées sont centrées sur le maintien à domicile de personnes en perte d'autonomie, surtout les personnes âgées ou celles vivant avec une déficience physique. Le service principal fourni à ces destinataires est le service d'aide à la vie domestique (AVD).

En plus, comme deux des objectifs sectoriels originaux des EÉSAD étaient de créer des emplois durables et de qualité, ainsi que de contrer le travail au noir, les préposées constituent un public cible également important pour ces organisations. Leurs conditions de travail et leur formation sont ainsi des aspects majeurs au sein de leurs activités. En effet, les préposées composent ainsi, au côté des destinataires-clients de l'aide domestique, les publics cibles primaires des EÉSAD, similairement aux personnes en formation dans les EI.

Par contre, malgré ces similarités communes au secteur de l'aide domestique, les EÉSAD étudiées ont clairement développé des orientations stratégiques distinctes entre elles, sur plusieurs aspects, ce qui se traduit par le développement d'autres activités complémentaires aux services d'AVD. D'abord, pendant que l'EÉSAD_2 s'est concentré sur les services d'AVD, les deux autres ont ajouté les services d'AVQ à leur panier de services. Par ailleurs, l'EÉSAD_2 est en train de développer un projet avec cinq autres EÉSAD de sa région pour l'offre de ces services au sein d'une coopérative de producteurs, au lieu de les offrir individuellement.

Les services d'AVD, d'AVQ et de répit-gardiennage se complètent, composant ainsi les « services à domicile », et constituent donc les principales activités réalisées par les EÉSAD étudiées. En plus de ces activités, chaque organisation a graduellement développé d'autres services afin d'obtenir différentes sources de revenus et de répondre aux besoins des destinataires et de la population. L'EÉSAD_2 avait investi, pendant une certaine période, dans l'entretien commercial, mais ce volet a été pratiquement abandonné et, actuellement, ses attentions sont tournées vers la formation des préposées et le développement de services à domicile dans la coopérative de producteurs.

L'EÉSAD_1 a commencé à ajouter de nouvelles activités à son panier quatre ans après le début de ses activités d'AVD. Le premier était le projet Menu, une cuisine qui fabriquait de repas congelés, mais qui n'a pas été poursuivi. Ensuite, on observe le début des services de surveillance sécuritaire et d'AVQ, d'abord en collaboration et ensuite en compétition avec une entreprise d'économie sociale (EÉS) locale. Une formation en partenariat avec des cuisines collectives a été ajoutée pour promouvoir la nourriture chez les gens. Ensuite, l'EÉSAD_1 a été invitée à gérer le programme PAIR, qui consiste en un service de surveillance par un bouton de secours installé chez les personnes âgées, et qui permet aussi de faire la promotion de ses services à domicile, autour de la ville, en complémentarité avec une fondation. Et finalement, cette organisation offre ses services à domicile dans les HLM dans le cadre d'un mandat gouvernemental. L'orientation stratégique de l'EÉSAD_1 maintenant est de promouvoir et de consolider ses services actuels, mettant en attente de nouveaux projets de développement.

Et l'EÉSAD_3 a hérité des EÉSAD fusionnées, qui l'ont formée, et a créé les services d'AVD et d'AVQ. L'organisation a, en plus, développé une expertise dans la gestion des opérations des îlots résidentiels en déficience physique et des résidences pour personnes âgées, élargissant ainsi son panier de services au-delà des domiciles privatifs.

L'objectif de cette sous-section était de comprendre la finalité, le cheminement et le panier de services offerts par les trois EÉSAD étudiées. La prochaine sous-section explore les particularités du contexte stratégique dans lequel les ESC étudiées se positionnent et réalisent

leurs activités. Plus particulièrement, on y approfondit la description des particularités concernant leurs publics cibles ainsi que leurs organisations d'intérêt (p. ex. concurrents).

Ce chapitre a présenté les principales caractéristiques des deux secteurs québécois étudiés, l'insertion socioprofessionnelle et l'aide domestique. Les spécificités des six entreprises sociales et collectives ont été aussi détaillées, en soulignant principalement leur cheminement stratégique et les activités réalisées par ces organisations. Le prochain chapitre continue à présenter les résultats de la recherche empirique, en se concentrant sur les particularités stratégiques des ESC étudiées.

# CHAPITRE 6

# LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Le sixième chapitre de cette thèse présente les résultats de la recherche empirique, et est composé par trois sections. La première section explore les points de référence du champ d'action de ces organisations. Ensuite, dans la deuxième section, l'éventail des stratégies adoptées pour le positionnement stratégique des ESC est détaillé, ce qui comprend les stratégies de leur parcours stratégique ainsi que le continuum de conformité et de différenciation. Finalement, la troisième section présente une analyse des données sur le positionnement stratégique des organisations étudiées, explorant les trois piliers de leur positionnement ainsi que l'interrelation et l'articulation entre eux, ce qui comprend une analyse des dimensions de positionnement qui les soutiennent.

## 6.1 Les points de référence du terrain d'action : les publics cibles et les organisations d'intérêt

Cette section présente les résultats de la recherche empirique qui ont permis de réaliser une analyse stratégique du terrain d'action dans lequel ces organisations se positionnent. Une telle étape est cruciale dans l'exercice pour comprendre les particularités de leur positionnement, et concerne le contexte dans lequel leurs positions stratégiques sont élaborées, développées et gérées. La théorie du positionnement, adaptée selon le cadre conceptuel de cette étude (chapitre 1), souligne que les points de référence du positionnement stratégique se divisent en deux catégories : les publics cibles (primaires et secondaires) et les organisations d'intérêt. La recherche empirique a identifié l'existence de publics cibles primaires « supplémentaires » à ceux primaires et secondaires, contribuant ainsi à élargir les frontières conceptuelles de ces

deux types de publics cibles. Les trois prochaines sous-sections détaillent les particularités de chacune de ces trois catégories.

### 6.1.1 Les publics cibles primaires supplémentaires

En ce qui concerne les publics cibles primaires, ils sont, par définition, les destinataires de la finalité sociale de l'organisation. Leurs particularités ont été détaillées dans les deux sections précédentes (3.1 et 3.2), soit les personnes en formation ou en insertion dans les EI ainsi que les destinataires-clients et les préposées dans le cas des EÉSAD. Dans ces dernières, il y a donc deux classes de public cible primaire, l'une qui reçoit les services d'aide domestique, l'autre qui les fournit, les deux faisant partie de la mission des EÉSAD. La principale différence entre les destinataires des EÉSAD par rapport à ceux de l'EI est que les premiers payent pour obtenir le service, même s'ils sont offerts à des prix modiques et subventionnés par le gouvernement.

La recherche a aussi identifié la présence d'une catégorie « supplémentaire » de publics cibles primaires. La principale différence de cette catégorie par rapport aux destinataires qui composent la catégorie de publics cibles primaires est que leurs besoins ne sont pas liés à l'activité principale d'insertion ou d'aide domestique. Cela veut dire que les publics cibles primaires « supplémentaires » ne profitent pas des services d'insertion ou d'aide domestique, mais d'autres types de produits ou de services offerts par les ESC étudiées. Quatre cas ont été identifiés :

- Les personnes âgées du programme PAIR de l'EÉSAD_1, qui reçoivent des appels téléphoniques périodiques pour vérifier leur santé, en plus d'un bouton de secours, qui peut être actionné pour avoir de secours immédiat.
- Les personnes âgées en perte d'autonomie bénéficiant des repas surgelés de l'EI_2, qui sont considérées « *vulnérables financièrement* ». Ces personnes reçoivent un produit spécialement conçu selon leur condition de santé : « *[Produits] santé et ciblés [pour]*

*les personnes âgées. […] Ce ne sont pas des produits très épicés […] On ne voit pas ça dans les épiceries. […] Il n'y a pas de sodium, ils sont très santé, […] Toutes les personnes ont des contraintes de santé quand elles vieillissent, que l'on respecte avec nos produits.* »

- La clientèle démunie du restaurant populaire de l'EI_3, qui paye un prix modique pour le repas : « *c'est un marché captif, on sert un repas complet pour 3 $ [4 $ depuis avril 2014]. À part la soupe populaire, qui donne les repas, il n'y a rien qui est moins cher à Montréal. […] Donc, on a une clientèle captive* ». L'objectif principal est de briser l'isolement de ces personnes : « *il y a un coût, mais c'est surtout pour briser l'isolement, c'est-à-dire qu'il faut […] avoir un contact avec les gens, il faut que tu maximises le contact. […] Il s'agit aussi d'un endroit où les gens en perte d'autonomie peuvent venir manger.* »
- Les participants de la cuisine collective de l'EI_1, qui se joignent à la production conjointe de repas, indépendamment de leur participation ou non au parcours d'insertion socioprofessionnelle.

On observe ainsi que la « vulnérabilité » devient un critère pour privilégier un ensemble de personnes démunies, même si elles ne sont pas les destinataires primaires des activités d'insertion ou d'aide domestique. On observe ainsi que le rapport qui est construit entre l'organisation et ces publics cibles primaires « supplémentaires » n'est pas basé sur un principe marchand ou de redistribution, mais plutôt de réciprocité. Ces décisions ne sont pas orientées par un intérêt économique ou imposées par une autorité, mais sont plutôt axiologiques, fondées sur les principes de solidarité qui caractérisent l'économie sociale.

### 6.1.2 Les publics cibles secondaires

Par définition, les public cibles secondaires sont ceux qui fournissent des ressources (marchandes, non marchandes et parfois non monétaires) nécessaires à la réalisation des

activités des ESC, en contrepartie ou pour soutenir les services offerts. Ces publics cibles peuvent, selon les circonstances, être décrits comme un client, un bailleur de fonds, un tiers payeur, un mandataire ou un partenaire. Les rapports entre les ESC et les publics cibles secondaires peuvent varier d'un échange informel à un partenariat commercial, ou même à un lien contractuel formalisé.

Les programmes qui régulent les activités d'insertion et d'aide domestique, respectivement celui d'Emploi-Québec et du PEFSAD, sont les principaux éléments influençant l'obtention de ressources dans les EI et les EÉSAD. Ces programmes favorisent la mobilisation de ressources provenant de sources publiques et privées, qui sont combinées avec les revenus provenant d'autres activités. De cette façon, trois types de publics cibles secondaires peuvent être soulignés : (a) l'État comme tiers payeur, (b) des fournisseurs de ressources non marchandes et non monétaires, et (c) des fournisseurs de ressources marchandes (autre que l'État). Ceux-ci sont détaillés dans les prochains paragraphes. À titre d'illustration, le tableau 6.1 ci-dessous présente un résumé de la composition totale des revenus obtenus par les ESC étudiées dans les dernières années.

**Tableau 6.1 Composition des revenus des six ESC étudiées**

| ENTREPRISES D'INSERTION | | | | ENTREPRISES D'ÉS EN AIDE DOMESTIQUE | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **EI_1** | **EI_2** | **EI_3** | | **EÉSAD_1** | **EÉSAD_2** | **EÉSAD_3** |
| Ventes | 40.15% | 52.61% | 31.36% | Ventes | 28.73% | 45.19% | 57.27% |
| Emploi-Québec | 49.21% | 29.31% | 62.54% | PEFSAD | 44.66% | 38.22% | 37.81% |
| Subventions | 7.46% | 13.87% | 2.87% | Subventions | 25.45% | 15.62% | 3.10% |
| Autres | 0.27% | 3.91% | 1.20% | Autres | 1.16% | 0.97% | 1.83% |
| Dons | 2.91% | 0.30% | 2.03% | | | | |

*Données provenant des rapports financiers de 2012-2013 et de 2013-2014*

Source: L'auteur, à partir des données de documents organisationnels

*a) L'État comme tiers payeur*

L'État constitue un acteur central, tant dans la règlementation que dans le financement des activités d'insertion et d'aide domestique, assumant ainsi une place cruciale pour assurer la

viabilité de ces organisations. En raison de sa forte présence, l'État peut assumer divers rôles au sein des ESC étudiées, par exemple celui de législateur, de bailleur de fonds ou même de client. Les données recueillies pendant la recherche empirique ont permis d'explorer ce sujet et d'identifier un rôle central de l'État : celui de « tiers payeur » pour ces organisations.

Dans le cas de l'insertion, toutes les EI ont obligatoirement une entente de service avec Emploi-Québec, qui est l'agence publique responsable pour leur accréditation et leur financement. Le *Cadre de reconnaissance* décrit cette entente de services comme un « achat de services d'insertion » (MESS, 1998, p. 3) de la part d'Emploi-Québec. Questionnés sur la façon par laquelle ils considèrent la relation des EI avec Emploi-Québec, les dirigeants des trois EI étudiées ont classé Emploi-Québec soit comme un client ou comme un partenaire, plutôt que comme un bailleur de fonds :

> « *C'est un client, on est sous-traitant d'Emploi-Québec. Ils ont des gens à placer en entreprises, et on les forme. […] Avec Emploi-Québec, on a un contrat de service, ce n'est pas une subvention.* »

> « *C'est un partenaire. […] Emploi-Québec, c'est vraiment un contrat de partenariat qu'on a ensemble, c'est un document qu'on signe mutuellement, on convient une reddition de comptes, on convient du montant qui nous est versé, on a une reddition de comptes à respecter, et on peut aussi lui expliquer si on atteint ou pas notre reddition de comptes, parce que ce ne va pas mettre nécessairement en péril toute l'organisation.* »

> « *C'est une relation partenariale : […] lui, il existe, parce que moi, je suis en soutien à la nourriture. […] Avec Emploi-Québec, […] il faut que je me positionne comme partenaire, il faut bien faire notre travail, il faut être performant, avoir une bonne approche […], il faut qu'Emploi-Québec comprenne qu'on l'aide à rencontrer ses objectifs.* »

Dans le cas de l'aide domestique, le PEFSAD constitue une particularité unique des EÉSAD et représente bien la dynamique pluraliste de leur contexte économique. D'abord, tous les résidents du Québec, qui constituent le bassin de clientèle potentielle, ont le choix d'engager

les services d'une EÉSAD ou d'une entreprise privée[141], que ce soit directement ou qu'elles soient référées par une instance gouvernementale, généralement par les CSSS et les CLSC.

Dans le premier cas, il s'agit habituellement d'une clientèle non-référée âgée de 65 ans et plus ainsi que certains clients ayant moins de 65 ans et en bonne santé qui choisissent une EÉSAD parmi d'autres fournisseurs. Par contre, ce dernier type de clientèle, jeune et en santé, n'est pas nombreux (en moyenne moins de 10 % des services d'AVD fournis par les EÉSAD étudiées). Cette clientèle paye directement à l'EÉSAD le prix du service après réduction (fixe ou variable), et le reste du montant du service est versé à l'EÉSAD par l'État, soit par la RAMQ. La vente se passe ainsi par un processus typiquement marchand, pendant que les ressources proviennent en partie du marché (des clients) et en partie de la redistribution (par l'État). On peut aussi parler de quasi-marché puisque la réduction de 4 $ vise à inciter les clients à choisir une EÉSAD plutôt que de recourir aux services du marché noir, des travailleurs autonomes ou des entreprises privées traditionnelles présentes dans ce secteur.

Cette même démarche s'applique à la majorité de la clientèle, c'est-à-dire, aux personnes âgées ou en perte d'autonomie référées par le réseau de la santé et des services sociaux et des services sociaux. Le montant que ces destinataires payent directement est toutefois moins élevé que celui payé par la clientèle non référée. Et l'effort de vente est aussi moins basé sur une approche marchande, mais plutôt sur des rapports institutionnels de l'EÉSAD avec le réseau de la santé et des services sociaux. L'État constitue ainsi un tiers payeur, combinant à la fois les caractéristiques de bailleur de fonds et de client. C'est-à-dire que l'État est un tiers payeur, car il fournit aux EÉSAD les ressources non marchandes liées à la vente de services compris par le PEFSAD, que ce soit pour une clientèle obtenue directement par l'EÉSAD (redistribution par une vente marchande) ou pour une clientèle référée par l'État lui-même (redistribution par une référence de l'État lui-même).

[141] Sans compter l'option de retenir des services payés « au noir » ou de ne pas embaucher de services externes et d'assumer l'activité soi-même ou par le biais de services donnés gratuitement entre parents ou voisins (sphère domestique).

Cette condition particulière, dans laquelle une grande partie de la clientèle est référée par le réseau de la santé et des services sociaux, qui lui fournit également une grande partie de son financement, peut causer de la confusion sur la notion de qui est le client des EÉSAD : l'État ou les destinataires ? Cette question a été soulevée par l'un des interviewés, qui a souligné que, en réalité, les clients sont la population et non l'État :

> « *J'ai longtemps pensé qu'on avait un client unique, soit le MSSS. Mais après ça, je ne suis dit qu'il s'agissait surtout de la population, parce que le ministère, c'est la population. Dans la population, on a des gens qui sont en perte d'autonomie et peu de gens actifs. Les gens en santé qui décident simplement de ne pas faire leur ménage, il n'y en a pas beaucoup. Notre clientèle est composée de 90 % à 95 % de gens en perte d'autonomie de tous les âges. Certains sont handicapés, certains ont de troubles de santé mentale, des personnes sont âgées, des personnes qui ont des maladies chroniques, ce sont tous des gens en perte d'autonomie, d'une façon quelconque. Notre marché là est constitué de gens en perte d'autonomie sur tout [notre] territoire.* »

En résumé, on observe ainsi que les destinataires, ou les publics cibles primaires des EÉSAD, fournissent une grande partie de l'« autofinancement » qui peut être considéré marchand dans ces organisations. Ce sont les personnes âgées et celles en perte d'autonomie. Mais comme la plupart de ces clients sont référés par un CLSC, le principe de la redistribution a une influence cruciale dans les activités des EÉSAD. On observe ainsi qu'une même activité, celle de l'insertion, est fortement influencée par le principe de la réciprocité.

*b) Les fournisseurs de ressources non marchandes et non monétaires*

À part le gouvernement, il existe d'autres entités qui fournissent de ressources non marchandes aux ESC, plus spécifiquement en ce qui concerne certaines de leurs activités supplémentaires et celles principales d'insertion ou d'aide domestique. La différence de ces parties prenantes par rapport à Emploi-Québec ou le PEFSAD est la nature du financement reçu. Avec ces derniers, il s'agit d'une entente de services, tandis qu'avec les autres bailleurs de fonds c'est plutôt une subvention accordée normalement « à la mission » pour des actions particulières. Les interviewés ont souligné cette différence :

> « *Par contre, pour le volet cuisine collective, il n'y a pas de partenariat financier, ce sont des subventions. Et ce n'est pas pareil. Pourquoi ? On verse une subvention, on fait un rapport d'activités, on n'est pas en négociation, on n'a pas de cible à atteindre, de compte à rendre. Pour moi, ce n'est pas la même chose. De toute façon il y en a une qui est taxable et l'autre qui ne l'est pas taxable : l'argent reçu par Emploi-Québec est taxable, l'argent des subventions reçues pour la cuisine collective n'est pas taxable, alors la relation n'est pas la même. Même s'il y a des rapports d'activité qui sont produits, il n'y a pas une reddition de comptes comme il y a avec Emploi-Québec, avec des cibles à atteindre. Avec Emploi–Québec, nous avons négocié, on s'est entendu. Tandis que pour les subventions, on a reçoit une centaine, mais il n'y a pas la même rigueur, il n'y a pas le même impact.* »

> « *Il y a des entreprises qui ont le souci, c'est un peu un mythe, de dire que s'ils font beaucoup d'argent, ils ne recevront plus de subventions. En fait, l'idée n'est pas de faire plus d'argent; l'idée, c'est d'aller montrer à Emploi-Québec qu'avec la mission, on contribue à au moins 60 % des revenus. [Pour le volet études secondaires], on ne pourrait pas faire ça, parce qu'on ne peut pas accumuler beaucoup d'excédents dans le prochain rapport financier, c'est une subvention, ce n'est pas un contrat de service.* »

Dans le cas des EÉSAD, outre le montant subventionné du PEFSAD, les CSSS-CLSC peuvent aussi octroyer d'autres subventions pour la réalisation, par exemple, d'activités d'AVQ et de répit. En ce sens, d'autres subventions peuvent aussi être obtenues par les EÉSAD à titre d'entreprise d'économie sociale. Un exemple est la subvention salariale obtenue par l'EÉSAD_1 avec le Centre Local d'Emploi entre 2001 et 2008, qui représentait jusqu'à 20 % des revenus de l'organisation dans sa dernière année d'attribution. D'autres exemples sont les subventions reçues, aussi par l'EÉSAD_1, pour gérer le programme PAIR, qui ont entre autres été fournies par la MRC, la Sûreté du Québec et le Pacte Rural.

Par contre, en raison de la diminution de fonds publics disponibles, ainsi que de la présence de plus en plus importante d'autres organismes demandant ces mêmes fonds, les bailleurs de fonds ont choisi de couper une partie ou la totalité du financement auparavant donné aux ESC : « *La tarte est d'une taille fixe et on est de plus en plus nombreux à la partager, donc les morceaux sont de plus en plus petits.*»

Évidemment, cette diminution de fonds publics affecte divers types d'organisations, non seulement celles d'économie sociale. Pourtant, ces changements ont un impact plus fort sur

celles dont les revenus dépendent exclusivement de subventions. L'un des interviewés d'une entreprise d'insertion a souligné que, en effet, l'un des éléments les plus importants en termes d'impact sur les activités de l'organisation est « *le financement des organismes communautaires, parce qu'ils sont nos principaux clients* ». Ainsi, il se peut qu'une réduction ou une coupure dans les financements publics ne s'applique pas directement aux ESC, mais indirectement par la réduction du budget des organismes communautaires clients, dont la majorité des revenus provient de subventions gouvernementales : « *La réduction des fonds […] par choix politique, ça réduit le montant adressé aux organismes […] qui utilisaient auparavant [nos services] pour leurs événements […], ce qui a eu un impact majeur sur [l'organisation]* ».

Cela peut forcer des adaptations importantes dans le positionnement stratégique de ces organisations. L'un des interviewés a fourni l'exemple d'un de ses clients, qui, avant la réduction graduelle de son budget, achetait des produits de traiteurs plus élaborés, mais qui maintenant achète les plus simples et les moins chers : « *La réduction des subventions aux organismes communautaires, qui achètent maintenant les produits de traiteur les moins chers […], mais qui avant achetaient les plus chers, résulte en moins de profit pour nous […] Alors, c'est ça, l'impact d'une décision politique* ». Dans d'autres cas, l'ESC a été obligée de faire une entente pour s'adapter à la capacité de paiement de l'organisme : « *il y a un gros organisme […], qui fonctionnait bien, […] [mais] il a perdu son financement […] Alors il est resté […] avec un déficit, et […] on était obligé de prendre une entente financière pour qu'il nous rembourse, […] à petits coups, à chaque mois* »[142].

Un impact encore plus substantiel provient de la coupure complète des subventions disponibles aux organismes communautaires clients, ce qui a obligé l'une des EI à revoir une dimension importante de son positionnement (voir « innovation » dans la section 6.2.2.2 sur la différenciation marchande). Celle-ci était basée pour la fourniture de repas personnalisés selon

[142] Par contre, il y a des limites, car les EI n'ont pas toujours la condition financière pour soutenir ce type d'action. Ce type d'action est ainsi classé comme réalisé « à titre d'exception » au sein de cette organisation.

le pays où l'équipe de l'organisme client allait voyager, mais qui a dû être interrompue en raison de la coupure de subventions à cette clientèle.

Les donateurs sont une autre catégorie de parties prenantes qui fournissent aussi de ressources non marchandes aux ESC. Celles-ci sont parfois cruciales pour les volets communautaires des ESC, mais moins importantes en termes de volume pour les activités principales, soit d'insertion ou d'aide domestique. Dans les EÉSAD étudiées, les dons sont pratiquement inexistants. Parmi les EI étudiées, leur contribution n'a pas dépassé, en moyenne, 6 % de leurs revenus autogénérés et 2,6 % de leurs revenus totaux en 2012-2013. Dans chacune des EI étudiées, les interviewés ont commenté la faible, mais toutefois importante, présence des dons pour le montage financier de leurs volets communautaires. Par contre, ces dons ne peuvent pas être appliqués dans le volet de l'insertion : « *[oui, on est un organisme de bienfaisance pour le volet éducation]. Ce qui ne nous sert à rien, parce que [l'éducation] est complètement financée, je ne pourrais même pas aller chercher de dons. […] Je ne peux pas [avoir] de l'argent destiné à [l'éducation] pour ensuite faire un don à [l'insertion]*. ».

En effet, l'un des interviewés a expliqué pourquoi les dons ne composent pas une partie importante du budget des ESC : « *Ce n'est pas facile d'aller chercher des dons […] en économie sociale. […] Les gens qui font des dons en économie sociale […] ont l'impression de financer nos pertes d'exploitation, parce qu'on est une entreprise, et, malheureusement, ce n'est pas faux* ». Un autre interviewé a expliqué l'effort qu'un événement de collecte de fonds exige à l'organisation : « *ce que j'essaie d'expliquer [aux membres du conseil d'administration], c'est qu'il faut que tu dois t'organiser pour faire la levée de fonds, on ne peut pas l'improviser. Et […] ça rapporte à très peu d'organismes. Si on fait la différence entre le coût et les bénéfices, en termes d'heures, en termes de temps, ça n'apporte rien. […] C'est difficile, [ça exige] beaucoup d'investissement, beaucoup de planification, et il y a beaucoup de concurrence* ».

En ce qui concerne les dons en nature (particulièrement des aliments, comme ceux provenant de Moisson Montréal), l'un des interviewés a expliqué qu'une entreprise d'insertion ne pourrait

pas les utiliser comme matière première seulement, car ils ne sont pas suffisamment variés pour garantir un apprentissage approfondi du métier de la cuisine : « *L'insertion, pour que les gens apprennent leur métier, il faut qu'ils travaillent toutes les viandes, tous les poissons, tous les légumes. Alors cela conditionne ce qui on met sur la table du restaurant populaire, on ne peut pas juste fonctionner avec des dons. Il faut faire de repas complets, correspondant à [l'avis] de la nutritionniste.* »

À l'égard des bénévoles, les principaux fournisseurs de ressources non monétaires pour ces organisations, ils sont plutôt associés au conseil d'administration (CA) dans les ESC étudiées. À part cela, malgré l'importance ponctuelle de certaines interventions dans les volets communautaires, les bénévoles « de production » hors du CA n'ont pas un rôle majeur dans les activités d'insertion (formation plus production) ni d'aide domestique. L'un des interviewés d'une EI avait même réfléchi sur la possibilité de faire participer de bénévoles dans la livraison des plats, mais a souligné de points importants concernant la logistique, l'éthique et la qualité du service offert par l'organisation : « *envoyer des bénévoles chercher de l'argent à des personnes qui vivent dans une certaine vulnérabilité, des bénévoles que je n'avais pas personnellement rencontrés, et les mettre en contact avec cette clientèle vulnérable s'il arrivait quelque chose, c'est notre image qui en souffrirait. Je ne sais pas comment je gérerais cet aspect-là* ». La solution serait d'utiliser les bénévoles d'autres organismes : « *c'est vraiment leur mission d'accompagner les gens de manger à la maison. Bien sûr, j'utiliserais leurs bénévoles* ».

*c) Les fournisseurs de ressources marchandes*

Les fournisseurs de ressources marchandes sont les clients qui achètent les produits et les services offerts par les ESC. Dans le cas des EÉSAD, une partie des ressources marchandes proviennent des clients des « ménages actifs » et qui ne sont pas référés par le réseau de la santé et des services sociaux. Leurs ressources peuvent être considérées marchandes principalement car ils peuvent librement choisir leurs fournisseurs de services, parmi lesquels se trouvent les EÉSAD. En plus de cette clientèle non couverte par le PEFSAD, les EÉSAD

obtiennent de ressources marchandes avec d'autres activités, telles la gestion des opérations de résidences et des îlots résidentiels par l'EESAD_3, et les clients corporatifs de l'entretien commercial. En ce qui concerne ce dernier point, l'un des interviewés a souligné le potentiel d'explorer ce marché : « *on est prêt à payer très cher pour l'entretien [commercial] chez les entreprises qui ont des besoins sanitaires très pointus, très exigeants, comme par exemple les usines de transformation […] et les hôpitaux* ». L'entrepreneuriat privé et les faibles barrières à l'entrée rendent toutefois la concurrence dans ce secteur plus forte : « *tu as une compétition du privé très forte, […] leur prix reste bas, et il y a de nouveaux joueurs qui arrivent, […] c'est simple à créer, une entreprise* ». En plus, les ménages actifs constituent également une clientèle à explorer : « *il y a le privé, […] il y a des gens, des particuliers qui ont aussi besoin* ». Dans le cas des entreprises d'insertion étudiées, la clientèle de leurs services de traiteur est pratiquement corporative (clients gouvernementaux, communautaires, d'économie sociale et privés classiques). Le service de traiteur à des individus ne constitue pas une niche très explorée par les EI étudiées, et l'un des interviewés a expliqué pourquoi : « *Notre clientèle est corporative. C'est une clientèle majoritairement corporative, que ce soit une institution, une organisation ou une entreprise privée, on n'a pas beaucoup de services aux individus. […] De plus, c'est complexe, les gens […] ne sont jamais satisfaits.* »

À l'intérieur de cette clientèle corporative, les EI étudiées tendent à se concentrer plutôt sur les clients « communautaires » et ceux d'économie sociale, surtout car ces types de clients les ont appuyés et ont été très présents à leur origine. Les extraits suivants illustrent plusieurs exemples de clients corporatifs :

> « *À partir de là, on a commencé à bâtir notre clientèle. Le communautaire, dès qu'ils ont su, ils n'ont jamais cessé de commander et on est passé du communautaire du quartier à plus large, et les organisations et les regroupements nationaux installés à Montréal nous ont appelés et ont fait affaire avec nous. Et ensuite les universités […], les CSSS…* »

> « *Nos clients, actuellement, sont principalement les agences, des convertis à l'économie sociale, […] d'autres entreprises d'économie sociale. […] Oui, avec eux, on développe d'avantage par réseautage que par publicité ou par marketing. Et ça répond très bien au réseautage.* »

> « *Ce sont les clients qui nous donnent des commandes. Nous travaillons avec des institutions, le gouvernement, les organismes, les particuliers, les gens qui sont intéressés à nos produits et les gens qui sont intéressés à notre mission* »

> « *Notre niche à nous, c'est le mouvement associatif. Au sens large, ça comprend les syndicats, communautés religieuses, les OBNL.* »

On observe ainsi que, traditionnellement, les EI se basent sur une « vision solidaire » du marché, et certaines adoptent même une hiérarchie à partir de laquelle elles privilégient plutôt la clientèle communautaire ou de l'économie sociale que celle gouvernementale ou privée capitaliste :

> « *On est davantage au service des organisations communautaires ou des organisations d'économie sociale comparativement au privé. Cela ne veut pas dire qu'on n'a pas [du privé], mais si j'ai le choix entre une commande provenant d'une organisation communautaire et d'une provenant du privé, mon premier choix sera l'organisation communautaire. […] [Quand] on dit communautaire, cela comprend le communautaire et l'institutionnel [p. ex. les universités]. Mais encore, si j'ai le choix entre une commande provenant du communautaire et une de l'institutionnel, mon premier choix sera le communautaire. À moins que l'on ait des protocoles d'entente signés, je l'accorde. Pourquoi ? Parce que c'est difficile pour le [communautaire] de survivre avec des moyens limités. On va offrir quelque chose à la hauteur de leurs moyens. On ne va pas simplement réduire [le prix], on va être capable de tenir compte de leur capacité de payer. On n'offre pas de service gratuit à personne. On ne négocie pas nos prix non plus. Nous offrons un service en fonction des prix que les organismes sont prêts à payer. Je suis capable de t'offrir quelque chose à la hauteur de tes moyens financiers, un menu sain mais sans créativité. . [On les privilégie] parce que sont eux qui sont les plus vulnérables. On fait affaire avec des gens qui ont une certaine vulnérabilité.* »

Cet appui existe aussi dans l'autre sens. Les clients qui proviennent du milieu communautaire ou de l'économie sociale renforcent cette vision « solidaire » du marché et priorisent les entreprises d'insertion, qui font partie de l'économie sociale : « *Les groupes d'économie sociale et [les] organismes communautaires ne vont pas donner [des contrats] à un groupe privé, parce qu'ils ont une mentalité de faire valoir [l'économie sociale]* ». L'un des clients des EI, par exemple, achète le service de traiteur de trois entreprises desquelles il a appuyé l'émergence et le développement : « *C'est la CDÉC, qui, à son assemblée générale annuelle, nous demande toujours et ] […] à deux autres coopératives, des commandes. […] C'est parce*

*qu'elle ne veut pas favoriser personne en donnant le contrat juste à une organisation, parce que la CDÉC a été en appui aux deux coopératives et elle a été en appui à [l'entreprise d'insertion] dans son démarrage* ».Un autre exemple est le cas d'un organisme communautaire qui achetait les services de traiteur tant des entreprises d'insertion que privées classiques, mais qui a pris position pour les entreprises d'insertion quand un conflit est survenu : « *[…] c'est vraiment en faisant une négociation avec l'organisme communautaire chez qui on allait qu'on a pu arriver à une entente [pour fermer à clé le local où nos emballages étaient entreposés avant d'être ramassés, car les traiteurs privés les volaient*[143]*]. À ce moment-là, ils ont pris position pour les entreprises d'insertion* ».

Certaines EI élargissent toutefois leur bassin de clientèle afin de se concentrer non seulement sur les clients communautaires, de l'économie sociale ainsi qu'institutionnels et gouvernementaux, mais aussi sur les entreprises privées capitalistes :

> *« Nos clients, actuellement, sont principalement les agences, des convertis à l'économie sociale, mais ce sont aussi des autres entreprises d'économie sociale. Mais nous voulons entrer dans le marché corporatif [privé capitaliste] […] des corporations et des incorporés. Donc, autant les organisations que les entreprises. On va par exemple chercher Bell et Hydro, comme tous les traiteurs, […] les grosses entreprises. Et d'ailleurs, le site Internet qu'on a développé a été créé pour les entreprises privées, avec une adjointe administrative, et il est en ligne depuis hier. Et l'idée derrière tout ça a été justement d'aller chercher des corporations privées […]. »*

> *« Les entreprises, au Colloque des entreprises d'insertion, parlions de nous diriger vers l'entrepreneuriat, plus que vers le communautaire. On se veut donner des entreprises pour de vrai, avec des impondérables de rentabilité, ou de viabilité. »*

[143] Explication sur le vol : « tous mes plateaux en argent ou en inox, même s'ils sont signés […], ils s'envolent. Puisqu'on fait la livraison dans le même endroit, chez le même client, ils ont un lieu pour ranger, parce qu'on ne peut pas toujours aller récupérer notre équipement le même jour, et on n'a pas juste de l'équipement jetable, le communautaire il n'en veut plus. Alors ils nous demandent du dur, on me paie pour l'avoir, mais il faut retourner le récupérer. Alors mes plateaux sont mis dans de grands sacs, on ferme à la fermeture, et il y a un lieu de rangement au sous-sol. Alors, quand la réunion est finie, la concierge va apporter ces choses à cet endroit. Sauf qu'il s'agit d'un local qui n'est pas barré. Alors quand mon compétiteur privé va aller chercher ses choses, il voit mes sacs et il part avec. Et il dit que ce n'est pas lui. Et personne n'a rien vu. Alors nous avons demandé que le local soit barré. Et depuis qu'on a fait ça, […] on ne perd plus nos choses. »

> « *On aurait [aussi] de notre côté tous les bureaux professionnels qui commandent, comme les avocats, etc.* »

Dans l'activité des plats surgelés dans l'EI_2, une clientèle individuelle moins vulnérable est en train de s'ajouter aux personnes âgées en perte d'autonomie. Pour cette clientèle, l'organisation a développé une gamme « gourmet », comme il a été souligné précédemment. Ainsi, en même temps que cette tendance de priorisation d'une clientèle vulnérable existe dans le cas des plats surgelés, l'organisation se prépare aussi pour satisfaire les préférences d'une clientèle moins vulnérable et plus exigeante. Ces derniers sont capables de payer un prix plus élevé pour une gamme de produits « gourmets » et constituent une catégorie de publics cibles secondaires, car leur fonction essentielle est celle de fournir de ressources, dans ce cas marchandes, pour l'organisation, et ne sont pas les destinataires de la finalité sociale : « *On essaye d'ajouter une gamme « gourmet », parce qu'on tente d'autres clientèles que les gens vulnérables financièrement. On pense qu'il y a de la place pour nos produits pour des personnes âgées, […] Il y a des clients qui nous ont dit qu'ils étaient ouverts à payer plus pour du saumon. Donc, on a une clientèle qui a commencé à se faire voir, et […] que dont le seul créneau d'achat n'est pas le prix. Donc, c'est cette gamme « gourmet » qu'on va tester dans le prochain catalogue.* »

On observe ainsi que les fournisseurs de ressources marchandes sont variés dans les ESC étudiées. Dans le cas des EÉSAD étudiées, on souligne les ménages actifs, les clients corporatifs, l'entretien commercial ainsi que les résidences et les îlots résidentiels. En ce qui concerne les EI, on identifie les clientèles « solidaires et communautaires », institutionnelles et corporatives des services de traiteurs et de location de salles, en plus de la clientèle des autres activités comme les cafétérias et les plats surgelés.

### 6.1.3 Les organisations d'intérêt

Les organisations d'intérêt sont typiquement les concurrents. Nous utilisons le terme « organisations d'intérêt » car, comme il le sera détaillé ci-dessous, d'autres acteurs composant l'environnement des ESC étudiées ont des particularités quasiment similaires à des concurrents traditionnels, mais leurs rapports avec les ESC ne sont pas entièrement de concurrence. Cette sous-section est divisée en quatre parties : (a) la concurrence des entreprises privées, (b) la concurrence entre les EI et entre les EÉSAD, (c) la concurrence des organismes communautaires (OC) et d'autres EÉS, et (d) la concurrence du « travail au noir ».

*a) La concurrence des entreprises privées capitalistes : la compétition et l'enjeu de la concurrence déloyale*

Il existe plusieurs entreprises privées capitalistes qui fournissent des services de traiteur et d'entretien à domicile, faisant concurrence respectivement aux EI et aux EÉSAD. Dans le premier cas, les interviewés des trois EI ont souligné la forte présence d'entreprises privées capitalistes qui constituent des concurrents importants pour le service de traiteur : « *il y a une concurrence qui est plus féroce au niveau du traiteur. Il y a beaucoup d'entreprises émergentes, et […] on s'en va en compétition directe avec le privé [capitaliste]* ». Le principal avantage de ces concurrents est qu'ils « *ont plus de ressources que nous à mettre dans leurs ventes, et qu['ils] n'ont pas les contraintes que nous avons, soit de toujours travailler avec du personnel en formation* ».

Dans le cas des EÉSAD, surtout en ce qui concerne l'entretien des ménages actifs et l'entretien commercial, cette concurrence peut devenir importante. Pendant l'un des entretiens, l'interviewé a expliqué que les barrières à l'entrée dans ce domaine sont très faibles, ce qui explique la présence de nombreuses entreprises dans le secteur. En plus, un autre interviewé a expliqué que les grandes entreprises du secteur de l'entretien commercial en profitent pour compléter, par exemple, leurs heures manquantes d'entretien commercial avec de l'entretien à domicile :

> « *On a de la concurrence qui vient […] du privé, dans le sens qu'il y a différentes entreprises de services d'aide domestique qui existent au privé, et ces entreprises vont venir chercher une partie du marché. […] Et parfois, quasiment au même prix. Parce que l'entreprise privée va faire aussi du commercial. C'est le commercial qui rapporte beaucoup, et d'[offrir le service à domicile], c'est plutôt pour maintenir les employés en mouvement, en fonction, sans que ça ne coûte rien à l'entreprise. […] Alors pour la maintenir, ils font une bonne promotion, […] Qualinet, entre autres, [...] a commencé à travailler sur le commercial, mais […] il a un côté domestique qui est quasiment aussi fort, aussi grand en termes de travail.*»

Par contre, cette concurrence n'est pas tellement présente pour le public cible primaire des EÉSAD, qui sont les personnes âgées et en perte d'autonomie. L'un des interviewés a souligné cette particularité : « *Le privé va peu […] chez les gens qui sont visés par les entreprises d'aide domestique, […] parce que ce sont de clients qui ne peuvent pas payer cher, […] qui […] vont prendre de services de façon irrégulière, qui ont de la difficulté à payer, des gens qui sont malades, de gens qui sont isolés* ». Le modèle des EÉSAD, soutenues et financées par une politique publique, a été formulé justement car il s'agit une clientèle difficile et démunie et qui ne constitue pas un créneau intéressant pour les entreprises privées : « *il faut que ça soit appuyé par l'État. S'il n'y a pas l'appui de l'État, c'est un secteur qui fermera rapidement ses portes, parce que les personnes âgées, les personnes malades, les personnes à faible revenu, ne pourront pas payer* ».

En plus de la concurrence, qu'elle soit plus forte ou plus faible, pour les activités de traiteur et d'aide domestique, les autres activités réalisées par les EI et par les EÉSAD étudiées font aussi face à la concurrence des entreprises privées. Dans le cas de l'EI_1, les plats surgelés sont soumis à la concurrence des produits congelés des entreprises privées : « *[on] avait sorti une étude de tous nos compétiteurs concernant l'analyse du produit, le positionnement de marché, la production, le positionnement de vente et la concurrence directe* ». Pour les cafétérias, celles qui sont installées à l'intérieur des bâtiments, sont moins ouvertes à la concurrence. Par contre, la cafétéria centrale, constituée au lieu de l'ancien bistro, souffre non seulement de la concurrence, par exemple des supermarchés, mais aussi paradoxalement de l'absence de concurrents. Cette absence de concurrents est négative, car l'endroit où elle est située n'est pas devenu un lieu de référence gastronomique où plusieurs clients passeraient chaque jour. L'un des interviewés a expliqué cet enjeu : « *Cela serait bien d'avoir un secteur de restauration où*

*les gens aiment se déplacer. On est vraiment seul, il ne se passe rien ici le soir […]. Et donc ça n'a pas marché, [notre] bistro* ».

Dans l'EI_2, le restaurant populaire ne souffre pas beaucoup de concurrence, car la clientèle est composée par de personnes démunies qui payent un prix modique. Dans les mots d'un des interviewés, il s'agit d'un « marché captif ». Dans l'EI_3, le gîte touristique fait face à la concurrence de plusieurs gîtes qui existent dans la ville, surtout de ceux qui sont situés plus près des transports en commun. Le principal avantage de l'EI_3 est d'avoir des exemptions sur les taxes, comme l'explique l'un des interviewés, « *parce qu'on est un organisme à but non lucratif […] [et que nous avons] une reconnaissance comme lieu de formation* ».

Dans le cas des EÉSAD, surtout dans leurs activités concernées par l'élargissement du panier des services, comme ceux d'AVQ, le concurrence est grande, tant avec des OC et des ESC, comme souligné précédemment, qu'avec des entreprises privées : « *oui, il y a de la concurrence privée […] à but lucratif. Ça nous inquiète moins dans le secteur d'aide domestique. Dans les autres secteurs, […] ils sont déjà présents* ». L'un des interviewés a expliqué que certains CSSS repassent, depuis plusieurs années, des contrats de services à des agences privées, soulignant ainsi qu'il s'agit d'un « *marché qui est plus difficile à percer* ». Une particularité importante qui caractérise la concurrence entre les EI, les EÉSAD et les entreprises privées est la question de la **concurrence déloyale**. L'enjeu de la concurrence déloyale constitue une logique présente sur le terrain d'action des ESC, et il détermine les interactions entre elles et les autres acteurs publics, sociaux ou privés, ainsi que leurs décisions stratégiques. Certains concurrents, surtout privés, accusent et dénoncent la concurrence d'une ESC comme déloyale en argumentant qu'elles sont subventionnées pour produire leurs biens et services, et qu'elles ne pourraient donc pas offrir de prix plus bas ou leur faire concurrence. Légalement, rien n'empêche les ESC de concurrencer dans un même marché que d'autres entreprises, mais dans certaines des entreprises étudiées, le souci de ne pas s'engager dans une possible concurrence déloyale a été clairement mentionné comme une « norme » influençant leurs décisions stratégiques.

Les interviewés des trois EI étudiées ont montré un souci particulier face à cette question, principalement en ce qui concerne une limite minimale pour les prix pratiqués par ces organisations. Cela montre que, dans la perception des EI étudiées, le rapport concurrentiel entre elles et les entreprises privées ne correspond pas entièrement à la concurrence classique typique des entreprises privées. Les interviewés ont expliqué comment cette situation se passerait dans une entreprise d'insertion :

> « *C'est un enjeu de concurrence déloyale, parce que […] si tu descends les prix et que tu ne charges pas parce que tu as une subvention pour les participants, c'est à ce moment-là [que] je tombe en concurrence déloyale. Parce que […] si je laisse tomber le volet main-d'œuvre, parce qu'elle est subventionnée, […] je suis capable d'offrir un prix beaucoup plus bas. Mais si je fais ça, je suis déloyal. Alors, on s'est dit que nous serions comparables au marché, […] alors je ne suis pas déloyal, parce que mes prix sont compétitifs.* »

> « *On ne peut pas faire de la concurrence déloyale. On ne peut pas utiliser des subventions qu'on a d'Emploi-Québec pour réduire nos prix. Donc, on doit s'acclimater aux prix existants. C'est évidant qu'en se positionnant sur le marché, on ne peut pas arriver avec un prix plus bas. Parce qu'on a Emploi-Québec.* »

Une telle préoccupation avec le prix de vente a été même exprimée quand l'organisation reçoit, en plus de fonds publics, de dons non monétaires : « *Parfois, je reçois de dons de nourritures et je les vends. […] Des fonds publics doivent être utilisés à des biens publics, il ne faut pas qu'ils soient utilisés pour augmenter la rentabilité. Il faut qu'ils soient utilisés pour la mission, dans la mesure où la vente de ces produits contribuerait d'avantage à la mission, peut-être que c'est justifié, mais il faut démontrer quelques raisons pour le bien public de le vendre moins cher* ».

La propension à éviter la concurrence déloyale semble ainsi être très caractéristique au fait d'articuler les principes du marché, de la redistribution et de la réciprocité, et même de la prédominance de cette dernière par rapport aux deux autres : « *Ça ne fait pas de sens non plus, parce que […] ce qu'Emploi-Québec nous donne comme argent, c'est vraiment ce que cela nous coûte en formation. Si on utilise cet argent pour réduire nos prix, on va à l'envers de ce*

*que l'on prêche. […] L'idée de l'économie sociale, aussi, ce n'est pas de faire disparaitre les entreprises privées* ».

Le fait d'être en partie subventionnées offre à ces organisations la possibilité d'assurer leur viabilité en raison des plus hauts coûts de production, en comparaison avec les entreprises capitalistes. Par contre, si ces dernières se sentent menacées par cette situation, surtout si les EI offrent des prix plus bas que les leurs, il y a un risque de réaction négative (« *les gens vont commencer à se poser de questions quant à nos subventions. Qu'est-ce qui est subventionné ?* ») et de dénonciation de la part des entreprises (« *parce que le privé dénonce. Ils vont apporter [des] arguments [tels …] que nous recevons des salaires, des subventions pour payer […] les chefs, […] les producteurs, la main-d'œuvre, etc.* »).

L'un des interviewés a aussi critiqué le fait que d'autres subventions sont également offertes aux entreprises capitalistes : « *C'est trop facile de nous cibler, de nous dénoncer publiquement, de dire que nous recevons des subventions. Pour eux, c'est correct que les entreprises privées se voient offrir des tonnes de subventions, mais quand on en donne à des groupes communautaires, ça devient de la concurrence déloyale. C'est la réalité. »*

Un cas de dénonciation a été raconté par l'un des interviewés, toujours dans le champ du service de traiteur :

> « *Mon concurrent, qui est ici, sur la rue […], avec qui s'entend dans tout le quartier et auprès des députés, il ne dépose pas une plainte officielle contre nous,, mais il s'allie. Il dit que nous recevons beaucoup d'argent, donc que nous pouvons faire le prix plus bas, qu'on est toujours dans ses jambes, que nous sommes responsables de la perte de [certains de ses clients]. […] Parce que les gens pouvaient commander de lui, sauf qu'il a été tellement irrespectueux sur plusieurs aspects, comme de la nourriture inintéressante que les gens ont cessé de le prendre. Et il y a aussi une politique qui a été mise en place par [un de ses clients] pour faire la promotion de l'économie sociale et d'acheter de l'économie sociale. Donc, nous avons la priorité. Alors, il dit haut et fort que c'est de la concurrence déloyale.. Il va dans une réunion où le député est présent, et il dit la même chose. Parce que, de toute façon, on ne paie pas nos chefs, et tous ceux qui sont dans la production sont payés, qu'on fait de l'argent, qu'on le met dans nos poches. Mais non, ce n'est pas notre réalité.* »

Une telle dénonciation se baserait sur le fait que la production des EI est subventionnée, et donc que leurs coûts sont subventionnés, ce qui leur permet d'avoir un moindre coût et, par conséquent, de baisser les prix. Toutefois, ce raisonnement est biaisé, car il ne prend pas en compte les coûts additionnels que les EI ont puisqu'elles sont un lieu de formation, avant d'être un lieu de production. L'un des interviewés a détaillé cette question :

> « *Je ne pourrais pas dire qu'on n'a pas un coût plus bas. Mais on ne dit pas, puisqu'on engage des participants qui ont un salaire minimum pour lequel nous recevons une subvention, qu'on va nécessairement mettre ce coût de matière première dans la production, qu'on va l'ignorer et qu'on ne va pas mettre dans le coût. Parce que le jour où je n'aurai plus de participants qui se remplacent pour faire de la rotation, je serai obligée d'embaucher quelqu'un à un salaire plus élevé qui sera capable de faire la production, parce que le salaire minimum, c'est vraiment quand tu es engagé dans l'entreprise [d'insertion] et que tu reçois une formation. Disons, par exemple, que je réponde à une soumission, la question que me je pose est : si je n'avais pas de participants pour faire de la production parce qu'ils sont absents ou parce qu'il manque de participants […], il faut que je les remplace et que j'embauche des employés, peut-être pas au salaire minimum, qui ne font que de la production, mais il faut que je mette leurs salaires. […] Si je les enlève, parce que ce sont supposément des participants au programme, parce que je reçois des subventions de l'État pour payer leur salaire, premièrement, ils ne sont pas fonctionnels à 100 %, et que j'ai de participants, des personnes que j'embauche, de la main-d'œuvre, je suis obligé de les payer, alors je suis obligé d'indiquer un prix qui comprend ces […] aspects, et donc je deviens compétitive avec une autre entreprise privée. Et ma main-d'œuvre,, elle se dit, que le personnel est payé pour faire de la formation. Ils sont en formation, mais pas nécessairement en mode production. Alors on tient compte de tout ça. Et moi, je le mets dans mon coût sur le marché, j'en tiens compte.* »

En plus de cette justification technique qui compare le coût et le prix, l'évitement de la concurrence déloyale est aussi justifié à partir de la notion d'éthique. Les interviewés ont mis en évidence que l'engagement des EI afin d'éviter la concurrence déloyale dans un marché a été formalisé par un document écrit et signé par ces organisations :

> « *[…] nous, les entreprises d'économie sociale, entre autres, et les entreprises d'insertion, […] avons un engagement par écrit par rapport à l'équité, par rapport à l'éthique, et on a reçu une formation à cet effet, […] et on a approfondi tout l'aspect de l'éthique par rapport aux fournisseurs, par rapport aux clients avec qui on fait affaire, par rapport aux soumissions… alors on a discuté ouvertement, et le choix qu'on a fait, c'est de déposer le vrai prix, il n'y a pas de camouflage, il n'y a pas de concurrence, on*

> *ne veut pas faire de la concurrence déloyale, notre produit est comparable, notre prix est comparable. Alors, on s'entend là-dessous.* »

Un autre exemple de la préoccupation des EI avec la concurrence déloyale est lié au statut d'organisme de bienfaisance que certaines d'entre elles possèdent. Selon la législation, ces organisations pourraient ne pas taxer leurs services de traiteur, réduisant le prix final d'environ 15 %, mais elles ne le font pas afin d'éviter de se faire accuser de concurrence déloyale, et de recevoir les pressions des traiteurs privés. L'un des interviewés explique cet enjeu :

> « *On commence à travailler avec des spécialistes pour avoir une position pour prévenir cet enjeu… […] On travaille avec un fiscaliste par rapport à une décision, à un avis juridique […] Parce qu'il y a un trou dans la loi qui pourrait faire qu'on ne taxe pas nos ventes de produits de traiteur. Mais on ne veut pas faire ça. […] Si on ne taxe pas, on sait bien que l'association des traiteurs va se plaindre au député… il y a toujours un jeu politique, […], il faut se préoccuper de ces questions. […] Les entreprises d'insertion qui ont un numéro de charité, ils se posent beaucoup de questions, avec raison. Il faut être proactif.* »

Parfois, ces pressions contre la concurrence déloyale peuvent être tellement fortes que le simple fait d'aller concurrencer dans un marché en étant une entreprise subventionnée crée déjà des problèmes de dénonciation. Le cas du projet Menu dans l'EÉSAD_1 illustre très bien cette situation. L'organisation a décidé de fermer sa cuisine industrielle, qu'elle utilisait pour la vente de repas du projet Menu, en raison de la plainte déposée par les entreprises privées de services de traiteur de la région :

> « *C'est ce qui nous a poussés à vendre la cuisine. Parce que cette cuisine était dans un créneau où il y a beaucoup de compétitivité et qu'il nous a fallu prendre un marché qui est large. En prenant un marché large, on a eu de répercussions, dans le sens où on n'avait pas le droit de faire telle chose, on n'avait pas le droit de vendre à tel endroit, même si on avait le permis, on n'avait pas le droit de le faire, parce que c'est une compétition déloyale, on était subventionné comme une entreprise d'économie sociale. […] C'est vraiment parce qu'on est dans le domaine de l'aide domestique et qu'on allait de façon subventionnée concurrencer avec les entreprises privées comme les traiteurs. D'ailleurs, les traiteurs ont déposé une plainte formelle au du CLD, parce qu'on entrait dans les écoles, on les approvisionnait en nourriture, on approvisionnait la population générale, on était compétiteur […]. À un moment donné, les traiteurs sont allés au CLD, et ils ont dénoncé les subventions que le CLD nous avait remis, que nous étions une*

> *entreprise d'économie sociale, que nous faisions de la compétition déloyale, parce que nous produisions des choses à moindre coût en raison de nos subventions. Ils les accusaient de prendre l'argent de leurs taxes et de le remettre à un compétiteur. Finalement, on a vendu au privé, et lui, il est correct*. »

Une telle situation a provoqué dans l'organisation, au sein de la direction générale et du conseil d'administration, l'adoption d'un changement radical concernant son positionnement, visant à éviter la confrontation avec l'entrepreneuriat privé à but lucratif. Selon leur argument, en raison de ressources obtenues auprès du gouvernement, leur organisation ne peut pas développer de nouvelles activités qui « prennent la place » des entreprises privées :

> « *Le Menu […], qui était une cuisine […] de production alimentaire, avait des intérêts privés qui se voyaient concurrencés par un endroit subventionné par l'économie sociale. C'était une très belle expérimentation, parce que cela a vraiment démontré qu'une entreprise d'économie sociale, quand elle se diversifie, doit faire très attention [à cette polyvalence, selon nos termes,] parce que ça peut entrer en conflit avec l'entrepreneuriat privé. Et dès qu'une entreprise d'économie sociale entre en conflit avec l'entrepreneuriat privé, l'entreprise d'économie sociale doit se déplacer. Cela fait un certain sens sur le plan économique, parce qu'il faut s'imaginer qu'une entreprise privée qui va bien, voire une entreprise subventionnée prendre le terrain, peut même aller mettre en échec l'entreprise privée. On est dans un système capitaliste, on n'est pas à mettre en échec l'entreprise privée, parce que le système capitaliste est basé sur l'entrepreneuriat privé, et non sur l'entrepreneuriat social. Alors c'est pour ça que l'entrepreneuriat privé va toujours primer sur l'entrepreneuriat social. On ne pouvait pas prendre la place du privé, parce qu'on travaillait en milieu rentable; alors si on travaille en milieu rentable, on n'est pas une entreprise d'économie sociale, on est une entreprise privée. Il faut donc se retirer, puisqu'on est subventionné.* »

*b) La concurrence entre les EI et entre les EÉSAD*

En plus des entreprises privées se trouvent dans le terrain d'action des EI d'autres entreprises d'insertion, et dans celui des EÉSAD, d'autres EÉSAD. Dans le champ de l'insertion, ce qui est intéressant, c'est la façon par laquelle les interviewés décrivent le rapport entre les entreprises d'insertion qui offrent un service de traiteur. Les interviewés reconnaissent qu'il y

a une concurrence entre elles, mais au lieu de les décrire comme des compétiteurs classiques, ils soulignent d'autres particularités qui caractérisent ces rapports :

> « *Ce n'est pas le même genre de concurrent. C'est un concurrent avec lequel on partage l'expertise. Il est un concurrent en économie sociale. La concurrence est transparente, et il n'y a pas de souhait d'éliminer nos concurrents. Même quand j'étais en entreprise privée, je n'avais pas dans ma philosophie d'éliminer l'adversaire, mais plutôt de nicher là où il n'est pas, de le tasser tranquillement, donc ce n'était pas de s'éliminer. […] La vision de Nike était « crush Adidas ». On ne veut pas détruire personne, on veut seulement faire notre place. Si c'étaient des actions qui venaient dans mes poches, je serais peut-être plus [ambitieux], mais je n'ai jamais eu en tête […] d'éliminer la concurrence. Il y a de la place pour tout le monde. Mais ça, c'est moi, […] peut être [qu'un autre] dirait autre chose.* »

La même philosophie s'applique tant à la partie « production » qu'à la partie « formation » des entreprises d'insertion.

> « *On n'a jamais vu en termes de concurrence. Parce que différentes formes de formation s'adaptent à différentes personnes. [Certaines entreprises d'insertion] font une formation plus formelle […] parce que les participants passent plus d'heures assis sur une chaise. Ça fonctionnerait avec certains, mais pas avec tout le monde. Dès qu'ils ont plus de 30 ans, et que nous regardons leur scolarité, la majorité ont atteint le secondaire trois. De plus, ça fait plusieurs années qu'ils sont sur le marché du travail, alors, leur secondaire trois, il ne vaut plus rien. Ils ne maitrisent plus l'information par rapport à ce qu'ils ont appris. Et la meilleure preuve c'est quand on fait la règle de trois en mathématique, ils ne savent plus la faire. Il faut recommencer, il faut leur remontrer. Alors, différentes approches, pour différents types de clientèle, on ne se concurrence pas, et la ville de Montréal est assez grande pour qu'on comble tous nos postes et qu'on aille des listes d'attente.* »

Les EI partagent aussi ouvertement de l'information sur leurs opérations avec d'autres EI, surtout si celles-ci ont des problèmes similaires. L'un des interviewés a souligné ce partage :

> « *Je me disais que si j'avais par exemple de la difficulté avec un prix, ou qu'il y avait quelque chose que je n'arrivais pas à maitriser, la gestion de la qualité par exemple, j'appellerais mes compétiteurs en économie sociale, et je leur demanderais de m'aider, je le visiterais, et il me le montrerait. Il y a donc une collaboration au niveau de la compétition en économie sociale, ce qui je n'ai jamais vu au privé. Je n'aurais jamais partagé mon prix avec quelqu'un d'autre au privé. Ils me disent qu'ils ont de la difficulté*

*à arriver ils me demandent comment je paie mes employés. Il y a beaucoup de transparence.* »

Un autre interviewé a confirmé cette pratique :

« *Même [les autres entreprises d'insertion], je les ai appelées, je leur ai demandé comment ils arrivent dans leur budget, quels sont leurs coûts. Ils ont le même problème que nous. Mais, il faut travailler avec nous pour le volet institutionnel, on est chacun obligé de dire ce qu'est notre réalité. Mais quand nous arrivons aux mêmes conclusions, alors, comment les traiter? Eux aussi avaient les mêmes questions*. »

En outre, les interviewés ont souligné que le marché est suffisamment large pour rendre compte de toutes les EI :

« *À Montréal, le marché est tellement gros, que [la concurrence entre les EI] ne pose pas de problèmes. Et la façon dont on est placé aussi, on n'a pas intérêt à aller livrer [loin de notre quartier], [ce] sont les autres qui y vont. [Notre quartier] est plus gros que la majorité des villes du Québec!* »

« *De toute façon, il va rester plein de gens âgés à la maison, qui n'ont pas encore de service, donc je ne suis pas très inquiet. On doublerait tous notre capacité de production, et on aurait encore de la place pour se développer.* »

Dans ce sens, les EI respectent la clientèle des autres, ne cherchant pas à « voler » la clientèle d'une autre EI. L'un des directeurs a fourni un exemple dans ce sens :

« *[…] ça serait mal vu, dans l'économie sociale, qu'une entreprise vole de la clientèle. Des fois, on va approcher des clients sans savoir qu'ils sont déjà ailleurs, mais je dirais que je n'irais jamais chercher un client à une entreprise d'insertion qui […] est le principal fournisseur à la ville de Montréal, je ne vais pas faire de prospection à la ville de Montréal. Je vais accepter les clients qui viennent me voir, et nous acceptons que nos clients passent volontairement vers d'autres, mais je ne serai pas, en économie sociale, un compétiteur. On pense qu'il y a assez de place pour tout le monde. […] C'est un peu la philosophie qui est en place.* »

En plus de ne pas cibler la clientèle d'une autre EI, les entreprises d'insertion se réfèrent aussi des clients quand, par exemple, elles n'ont pas la capacité de production nécessaire pour répondre aux demandes. Ce référencement n'est pas le résultat d'une entente formalisée, alors chaque EI utilise ses propres critères pour le faire, comme par produit ou par territoire. Les interviewés de deux différentes EI ont respectivement souligné :

> « *Moi je sens que je suis en collaboration quand j'ai des services de traiteurs que je ne peux pas donner, je les dirige ailleurs. Et quand j'ai de l'information, quand je ne sais pas gérer une chose, je vais appeler. […] [On choisit à qui référer les clients] par leurs forces. On connait leurs produits, on connait leurs forces, on sait celui qui est fort dans les desserts, qui fait les plats chauds. Je suppose que la personne qui fait un référencement privilégie certaines entreprises, et le client, après coup, remercie pour la référence et témoigne de sa satisfaction ou de son insatisfaction*. »

> « *[Les autres EI traiteurs] occupent des territoires où je ne pourrais pas livrer. Quand je n'ai plus de place, le premier à qui je réfère le client, dépend du territoire et de ses besoins, . Alors on se réfère les uns et les autres les dossiers.* »

Par contre, l'existence d'une telle tendance de collaboration ne signifie pas qu'il n'existe pas de compétition entre elles. Au contraire, elles se comparent et parfois sont en concurrence directe pour l'obtention de clients[144]. L'un des interviewés a souligné que cette compétition existe entre les EI :

> « *Ceci étant dit, [quand on réfère à d'autres EÉS], il y a toujours le souci d'être meilleur que l'autre, […] on se compare. […] On est allé dans un événement dernièrement, et on a chacun amené toutes nos tables où on mettait nos produits […] et les [autres] entreprises [d'insertion] sont arrivées avec de choses extraordinaires, et j'ai réalisé à ce moment qu'on est en compétition dans cet événement-là. Parce qu'il y avait plein […] de partenaires, d'entreprises qui ramassent les cartes sur les tables qu'ils aiment. Alors j'ai vu tous mes partenaires en économie sociale et, […] ce soir-là, ils ont mis la barre haute* »

[144] Les stratégies utilisées pour être « meilleure que les autres » sont décrites plus loin dans le texte dans la partie 3.4 (l'éventail des stratégies adoptées).

La concurrence entre les EI peut être aussi présente dans les autres activités réalisées par ces organisations, comme dans le cas des plats surgelés de l'EI_1 : « *pour l'offre de plats surgelés, évidemment, […] il y a d'autres entreprises comme nous* ».

Dans le cas des EÉSAD, la concurrence entre ces organisations implique un enjeu de territoires protégés et d'entente tacite entre elles. Tout d'abord, comme il a été souligné précédemment, le modèle québécois d'aide domestique a été conceptualisé dans le but d'éviter la compétition entre les EÉSAD, à travers une logique de territoires protégés. Les interviewés ont, en effet, souligné cette question, en décrivant les autres EÉSAD comme des alliées, en soulignant que les EÉSAD s'entraident et s'inspirent mutuellement :

> « *Parce qu'on a des territoires déterminés, les entreprises d'économie sociale en aide domestique ne se concurrencent pas. Elles s'entraident.* »

> « *Parce qu'on a de territoires protégés, […] ce sont des alliées, […] lorsqu'une [EÉSAD] a réussi à fonctionner et à développer le marché, qui est le même que le tien, bien, on peut […] s'inspirer* ».

Ce qui est intéressant, par contre, c'est que ce qui motive les EÉSAD à respecter les délimitations de leurs territoires n'est pas une règle ou une loi formellement instituée, mais plutôt une norme suivie et établie d'un commun accord. En réalité, à la suite du consensus de 1996, il y avait une contrainte institutionnelle réglementaire pour s'assurer du respect des territoires. Une entité publique, la RAMQ, surveillait officiellement les territoires desservis par les EÉSAD à partir des codes postaux des clients. Toutefois, ce contrôle n'a pas duré longtemps; quelques années plus tard, cette surveillance a été délaissée, et, présentement, elle est inexistante. Malgré cette absence, en règle générale[145], les EÉSAD ont continué à respecter cette entente définie en 1996. L'un des interviewés a souligné ce point, mettant en évidence que le respect des territoires se fait « au plan de la solidarité » :

[145] Certaines EÉSAD, par contre, n'ont pas respecté la délimitation des territoires, comme il sera détaillé dans les prochains paragraphes.

> *« Légalement, on peut [offrir nos services dans les territoires d'autres EÉSAD], rien ne nous empêche de le faire, sauf que sur plan de la solidarité, […] l'un des engagements qui ont été pris […], c'est de respecter les territoires des voisins […] À l'époque, on disait que la RAMQ vérifiait les codes postaux des clients pour s'assurer que chaque client restait avec l'entreprise de son territoire. On sait que ça ne se fait plus maintenant.* »

> « *Si, demain matin, on décidait d'instaurer un service d'aide à la vie quotidienne, ou de soins à la personne et de répit, je pourrais faire affaire n'importe où. Il n'y a rien que me dit que je dois me limiter à mon territoire, que doive respecter mon territoire pour l'offre d'aide domestique, je pourrais aller partout sur l'île de Montréal, en autant que les gens veuillent bien acheter nos services. On se concurrencerait tous. Quelle serait alors la différence entre une entreprise d'économie sociale et une entreprise privée ? Il n'y en aurait plus beaucoup, mais on est dans un autre contexte.* »

Cette norme est donc devenue une contrainte institutionnelle normative, basée sur les valeurs de l'économie sociale et sur le comportement collectivement accepté par les EÉSAD. C'est ainsi que cette « entente tacite » entre les EÉSAD maintient le respect à la délimitation des territoires, tant à Montréal qu'en région. La base de cette « entente tacite » est le principe de solidarité qui soutient le positionnement stratégique des ESC et qui permet l'élaboration de stratégies d'entraide qui respectent les territoires, comme la stratégie d'expansion temporaire[146].

Par contre, bien que cette « entente tacite » semble bien coordonner le rapport entre les EÉSAD, des problèmes existent et, par conséquent, certaines infractions à cette entente peuvent être observées. Les interviewés ont raconté des cas d'EÉSAD qui, à certains moments, n'ont pas respecté la délimitation des territoires, et qui ont été critiquées :

> « *Par contre, pour d'autres raisons, la même [EÉSAD] était ouverte et elle sollicitait de clients hors de son territoire, elle se trouvait sur le territoire, entre autres, de [notre organisation]. Et probablement aussi sur de territoire d'autres entreprises, pour des raisons de développement d'affaires. Je me suis dit que, dans un contexte où tu travailles comme une entreprise privée c'est correct de concurrencer,, mais dans un contexte où tu es une entreprise d'économie sociale, avec d'autres types de valeurs, avec une autre philosophie de gestion, il me semble que ces choses-là ne devraient pas arriver.*

[146] Il s'agit de s'approprier temporairement du territoire d'une autre EÉSAD pendant que celle-ci se récupère d'une décroissance. Cette stratégie est détaillée dans la sous-section 6.2.2.3.

*Pourtant, c'est à la discrétion des gestionnaires en place et du conseil d'administration. […]* »

*« Il y a des entreprises qui magasinent la clientèle, qui reçoivent de demandes de clients des fois, et même si elles pouvaient dire qu'elles se trouvent ou non sur leur territoire, elles auront tendance à aller desservir quand même.* »

« *Avant, chaque organisme avait son territoire. Donc un organisme [EÉSAD] ne pouvait pas venir sur le territoire de l'autre. C'était chasse-gardée. Aujourd'hui, je pense qu'il peut aller n'importe où. Pour un organisme […] [qui] irait sur notre territoire, […] [il] […] ne serait tout de même pas loin. Je calcule que c'est une concurrence qui n'est pas bonne. […] Est-ce que vraiment les autres organismes vont dans le territoire des autres, selon moi, certains le font, jusqu'à tel point qu'on entre en concurrence. Peut-être à cause d'une personne qui déménage et qui veut garder sa personne, son organisme. Des fois ça peut être deux territoires qui se chevauchent [...]. Nous, […] en se fusionnant, on n'a pas pris le territoire de personne, l'organisme a été fait de ces trois territoires. Est-ce que tous les organismes se respectent [leurs territoires]? Non, c'est certain qu'il y a une compétition entre organismes.* »

Un élément qui peut expliquer le non-respect des territoires est le délai dans le traitement des dossiers des clients actuels et potentiels. Si une organisation prend trop de temps avant de répondre à une demande, elle peut être questionnée par une EÉSAD d'un territoire voisin qui est plus efficace dans la gestion des dossiers ou qui a la capacité de répondre plus vite à la demande. L'un des interviewés a souligné ce point : « *c'est une raison qui a fait que d'autres organismes ont dû pénétrer notre territoire. Si tu appelles [l'EÉSAD à côté] […], ton dossier va être traité tout de suite.* ».

Un autre exemple très illustratif concerne la question du référencement par un CLSC ou un CSSS. Quand la structure gouvernementale de référencement présente certains problèmes pour identifier l'EÉSAD responsable de chaque territoire, la conséquence peut être une certaine compétition entre les EÉSAD. Au début des années 2000, quand les CSSS ont été créés, ils ont pris le mandat de gérer les territoires d'un ensemble de CLSC. Conséquemment, les CSSS sont devenus responsables d'un ensemble de territoires de différentes EÉSAD. Au moment de référer une personne à une EÉSAD, le fonctionnaire du CSSS devrait donc bien connaître les limites de chaque territoire, pour référer la personne à la bonne EÉSAD. Cela peut être

problématique dans une région très urbanisée comme Montréal, où la délimitation des territoires peut être un côté ou l'autre de la rue. Il s'agit d'une particularité importante à souligner dans les grands centres urbains, qui diffère de ce qui se passe en région. L'un des interviewés a expliqué cet enjeu :

> « *En région, par définition, ils sont protégés en raison du territoire. J'imagine mal une entreprise de Québec qui voudrait aller concurrencer une entreprise sur le territoire de Baie-Saint-Paul. C'est un petit peu loin. Mais à Montréal c'est différent, parce que c'est un milieu fortement urbanisé, on est tous collés les uns avec les autres. […] Je traverse deux rues et je suis sur [le territoire d'une autre EÉSAD]. »*

Par conséquent, certains fonctionnaires des CSSS se trompaient parfois et les personnes étaient référées à une EÉSAD d'un autre territoire. Pour empirer cette situation, à Montréal, certaines EÉSAD ne s'entendaient pas bien entre elles, car il y avait de tensions importantes. Par conséquent, une personne mal référée à une EÉSAD n'allait pas être reconduite à la bonne organisation, ce qui entraînait encore plus de compétition entre ces organisations. L'un des interviewés a expliqué cette problématique, en soulignant le manque d'interaction entre les EÉSAD comme l'un de leurs principaux défauts :

> « *Et dans les CSSS, […] le problème, c'est […] la division géographique [des territoires]. Certains CSSS [ont], je pense, quatre ou cinq territoires d'entreprises d'aide domestique. Donc ça veut dire que, à l'époque où on référait, on disait à Mme Laframboise, par exemple, qu'elle pourrait faire affaire avec une entreprise d'aide domestique. Ensuite, il fallait que la personne responsable de Mme Laframboise trouve avec quelle entreprise il fallait qu'elle réfère. Et puisqu'il y avait des tensions entre les entreprises d'aide domestique, si elle référait Mme Laframboise à la mauvaise entreprise, ça n'allait pas dire que cette entreprise allait la référer à [la bonne EÉSAD]. Donc, ils n'ont pas de numéro de téléphone central […]. Ça a découragé les professionnels du domaine de la santé, parce qu'on demande à ceux qui réfèrent de se débrouiller avec un problème politique. Et ce n'est pas facile, parce que [les territoires sont tous rapprochés]. C'est un problème réel, parce que les gens qui vont dans les CSSS s'attendent à ce que les entreprises d'aide domestique leur proposent, comme n'importe quel lien commercial, une solution facile. Par exemple, [quand] vous appelez pour commander une pizza, […] comme client, ce que vous voulez, ce n'est pas de savoir qui va délivrer la pizza, vous voulez la pizza. Alors, pour des entreprises d'aide domestique, c'est ce que j'entends, parce que les gens qui sont référées par les CSSS sont des gens qui par définition sont malades, souvent seuls et isolés. Il faut que le service soit simple et rassurant, il ne faut pas que la personne se dise se sentir coincée. Mais, [jusqu'] à*

*maintenant, peu d'efforts sont faits. Je pense que la coop [Domescom] veut [résoudre ça].* »

L'interviewé a fini son analyse avec une référence à la coopérative Domescom, qui regroupe six des EÉSAD montréalaises. Au sein de cette coopérative, les EÉSAD membres ont formalisé l'entente tacite de respect des territoires :

« *C'est ce qu'on se dit, les six entreprises, l'un des engagements qui a été pris par les membres de la nouvelle coopérative maintenant, c'est de respecter les territoires des voisins et des autres partenaires de la coopérative, les autres membres. C'est un engagement formel.* »

*« [L'entente] est plus que tacite. Dans la coopérative [Domescom], dans le contrat de membre, tu t'es formellement engagé à ne pas concurrencer d'aucune façon les services de la coopérative. C'était essentiel au départ, il faillait qu'on s'engage comme membre, sinon on pourrait être exclu de la coopérative. Et la coopérative, à l'inverse, s'engage aussi à ne pas venir concurrencer tes services d'aide domestique. La même chose en ce qui touche le respect des territoires. Comme membre, tu t'engages à respecter le territoire des autres membres. Moi, je pense que c'est la base, on veut faire des affaires ensemble, on veut se faire confiance.* »

La délimitation des territoires est positive dans le sens qu'elle évite la concurrence entre les EÉSAD et elle leur permet de rester concentrées sur la satisfaction de leurs destinataires. Cependant, l'interdiction de dépasser les territoires peut aussi poser certains problèmes. Les interviewés ont souligné une de ces problématiques : parfois un client, surtout une personne âgée, qui déménage de territoire veut continuer avec son EÉSAD, et, plus encore, avec la même préposée qu'il a toujours eu. Dans un tel cas, l'entente tacite pourrait être un obstacle :

« *Mon client s'en va sur [le territoire voisin]. Mais mon client veut me garder. Il ne veut pas [les services de l'autre organisation]. Ça veut dire que, si [l'entente] n'est pas ouverte, on ne pourrait pas le faire. Mais le client ne veut pas, il y a des clients qui s'habituent. Moi, j'ai un client qui reçoit nos services depuis dix ans. Il est arrivé un petit pépin récemment, et il m'a appellé ici le dimanche soir, et j'ai accepté de régler le problème. […] C'est rare, mais c'est parce que j'ai travaillé 20 ans dans de résidences de personnes âgées, et c'est ainsi que s'est développée [notre EÉSAD]. En résumé, ça veut dire que, même s'ils déménagent, changent de territoire, ils voudraient garder les services de la même personne. Et, pour les personnes âgées, il ne faut pas que tu changes*

> *trop souvent, parce qu'ils aiment mieux se priver du ménage aux deux semaines que d'avoir quelqu'un [d'autre].* »

> « *L'ancrage, […] oui, c'est bon l'ancrage, mais si on détermine qu'en raison d'un ancrage on ne peut pas sortir de notre territoire, il restera toujours que la personne qui déménage, qui veut avoir son préposé, ne le pourra plus. On est perdant d'une façon ou de l'autre. Le client ira pour une autre entreprise ou ira peut-être vers le travail au noir. Ou peut-être même que la préposée va proposer de faire au noir le samedi et le dimanche. Il faut penser à tout. [Alors], c'est important, je calcule qu'au fil des ans, ce l'est peut-être moins. Parce que, ce que j'entends, c'est qu'on peut aller ailleurs. […] Mais nous, on a fusionné, alors [une autre EÉSAD] pourrait également se fusionner.* »

On observe ainsi qu'une suggestion de solution quand ce type de problème est récurant, donnée par un interviewé, a été la fusion entre les EÉSAD concernées. Bien que possible, il ne s'agit pas d'une stratégie qui peut être mise en œuvre rapidement. Par contre, au sein d'un regroupement comme Domescom, par exemple, une question de ce type pourrait être plus facilement résolue entre les EÉSAD membres, étant donné qu'elles sont partenaires au sein d'un même réseau. L'un des interviewés a justement souligné le rôle que Domescom peut jouer dans l'atténuation de la concurrence parmi les EÉSAD :

> « *Six organismes dans l'île de Montréal […] se sont regroupés pour cette coopérative. Donc, ça va un peu adoucir la concurrence, parce qu'ils vont travailler ensemble. Ensemble dans un [sentier] inconnu, qui est à part de leur sentier ordinaire.* »

*c) La concurrence des organismes communautaires (OC) et d'autres ESC*

En plus des entreprises classiques et d'autres EI et EÉSAD, d'autres organismes communautaires et ESC peuvent faire partie du terrain d'action des ESC étudiées. Dans le cas de l'insertion, par exemple, les EI font face à des coopératives, non reconnues comme des EI, qui offrent aussi le service de traiteur. Leurs rapports se caractérisent plutôt comme une compétition classique, à l'instar de ce qui se passe avec les entreprises classiques :

> « *Je connais les compétiteurs dans l'économie sociale, parce que je n'ai pas juste les entreprises d'insertion, il y a, entre autres, des projets de coopératives, comme […] une coopérative de travailleurs, ils sont aussi des compétiteurs. Mais ils sont des*

> *compétiteurs d'économie sociale et non des entreprises d'insertion. Alors, eux, ils ont mis sur pied, et ont été accompagnés par la corporation de développement économique [communautaire], la CDÉC, […] des projets en économie sociale, pas des entreprises d'insertion. Et ce sont de coopératives de travailleurs. C'est de la compétition. […] Avec les coopératives de travailleurs ou les coopératives de solidarité, peu importe, même si elles sont des entreprises d'économie sociale, il n'y a pas ce réflexe de faire ensemble. Si on fait ensemble les entreprises d'insertion, on est déjà sept entreprises à Montréal en alimentation, alors, on a quelque chose pour travailler ensemble, sans nécessairement se joindre aux coopératives de travailleurs ou d'autres.* »

Questionné sur la cause que ce « réflexe de faire ensemble » ne se reproduit pas avec telles coopératives, l'interviewé a expliqué que les objectifs cherchés par les EI et les coopératives ne sont pas exactement les mêmes, ce qui rend difficile une coopération comme celle qui existe entre les EI :

> « *Je parlais avec une coordonatrice de coopérative de travailleurs en alimentation, […] ces objectifs sont de créer des emplois, avec de travailleurs. Moi, ce que je souhaite, c'est d'accompagner les travailleurs. Mes objectifs par rapport aux travailleurs sont différents. Une coopérative de travailleurs doit créer des emplois pour ses propres travailleurs, tandis que moi, je forme de travailleurs que je dois placer [par la suite] en emplois. Nos objectifs par rapport à l'emploi ne sont donc pas nécessairement les mêmes. Alors, c'est difficile de travailler avec quelqu'un qui on a les mêmes objectifs. On ne met pas l'argent dans le même endroit.* »

En plus de la différence dans les objectifs, le niveau de qualité des produits et des services offerts a été également souligné comme un autre facteur de distinction entre les entreprises d'insertion et les coopératives :

> « *[Un client] commande des événements, et là, on se retrouve [ensemble avec les coopératives]. Mais pour nous, d'aller voir les coopératives, nous ne le faisons pas d'emblée. […]. Et pour nous, il s'agit plus d'un compétiteur qu'une autre entreprise d'insertion. Moi, je connais les qualités de mes collègues d'autres entreprises d'insertion, je sais quel est leur produit, on connait leur livreur, alors je ne suis pas prêt à m'associer avec n'importe qui. Parce que là, le produit est sorti, […] on arrive avec des plats d'inox, et eux autres ils arrivent avec des plats en plastique. […] Quand tu ne trouves pas de semblable, dans les collaborations que tu fais avec d'autres, c'est là que ça devient difficile de s'associer, je n'ai pas envie de m'associer.* »

Il y a aussi de la concurrence entre certains organismes communautaires qui produisent eux aussi des plats congelés et qui les livrent à domicile : « *en ce qui concerne les plats surgelés, on a fait une analyse de concurrence, […] on a de popotes roulantes* ». Certains de ces organismes réussissent, en plus, à avoir des bénévoles qui réalisent la livraison, ce qui réduit leurs coûts de livraison par rapport à ceux des EI. Au sein de celles-ci, c'est plus délicat d'utiliser des bénévoles pour la livraison, comme il a été précédemment souligné.

Dans le domaine des activités d'aide domestique, la concurrence des OC et des autres ESC n'est pas généralement considérée importante, en raison, tel que mentionné plus une fois, de la question de l'accès exclusif des EÉSAD au PEFSAD, des territoires protégés et de l'ampleur des besoins à satisfaire :

> « *Il y a des [organismes communautaires] qui interviennent dans le soutien à domicile, les services à domicile, mais je ne les considère pas comme de la concurrence. Ce n'est pas assez important, et ils n'ont pas assez de ressources, pour qu'ils deviennent des concurrents sérieux. […] Ils n'ont pas droit au PEFSAD. […] [Et] souvent, ça va être assez limité comme service, et ils travaillent rarement avec des mesures en insertion [(travail rémunéré)]. Ils ont beaucoup de bénévoles, peu de main-d'œuvre, offrent des services souvent locaux, peu de capacité de réponse à la demande, et offrent certains services que nous ne faisons pas, comme des accompagnements ou des déplacements pour des rendez-vous médicaux, ils sont souvent faits par des organismes bénévoles, avec des bénévoles. Les entreprises communautaires avec des bénévoles. Nous, on ne peut pas se permettre de faire ça. Il faut payer du personnel. Et le service me coûterait trop cher pour ce dont le client a besoin*. »

> « *Il y a de la concurrence, mais ce n'est pas quelque chose qui nuit, parce qu'il y a aussi le fait qu'on est dans un très grand marché, il y a énormément de besoins, et il y a énormément de petites entreprises, à la fois privées et familiales, qui se créent dans ce secteur. Qui se créent et qui disparaissent. C'est cyclique, j'ai l'impression, parce qu'on est là depuis 15 ans, [que] le Réseau de la santé et des services sociaux va nous référer automatiquement les gens qui ont besoin, ils ne les réfèrent pas à des petites entreprises privées ou à des organismes communautaires, [parce que ces derniers] ont des problèmes, ils manquent de ressources, ils fonctionnent avec des bénévoles, et ils n'ont pas réellement beaucoup de salariés pour faire ça. On est à peu près les seules organisations dans ce créneau, avec le Réseau de la santé et des services sociaux. Le CLSC pourrait référer n'importe où, mais ce n'est pas ça qu'il fait. Ils vont le faire pour les types de services plus spécialisés, par exemple, les besoins et les demandes d'accompagnement, de services médicaux.* »

Par contre, bien que le potentiel de concurrence directe pour les services d'aide domestique aux personnes âgées et en perte autonomie peut être inexistant ou très faible, il y a un risque de concurrence indirecte provenant des OC et des ESC qui fournissent d'autres services à domicile. Cette problématique a été soulignée par l'un des interviewés :

> « *On a d'autres organismes communautaires et associations, qui, sans vouloir mal faire, servent la clientèle, vont prend de la place et aussi de notre clientèle. Ils vont les chercher, ils vont faire des repas, de la popote roulante, vont faire du répit-gardiennage, du ménage en même temps, ils vont faire différentes approches, et, dans leurs approches, ils intègrent les services qu'on a. Une partie ou à peu près tout le service.* »

Cette question devient encore plus problématique pour les EÉSAD quand ces services à domicile, autres que l'entretien, sont subventionnés par le gouvernement. Par exemple, un organisme communautaire qui offre des services de répit-gardiennage, mais qui, pendant ces heures de travail, réalise aussi de l'aide domestique. Ces organismes reçoivent ainsi normalement une subvention « à la mission », ce qui leur permet de payer tant l'administration que le développement de l'activité. Dans un tel cas, les subventions données à cet organisme pour le répit financent le développement d'un service qui se substitue, au moins en partie, aux services d'entretien ménager fournis par une EÉSAD. Il s'agit ainsi d'un enjeu de « *subventions substitutes* », lesquelles ont été critiquées par l'un des interviewés qui a désapprouvé le manque de coordination de l'État dans ces situations :

> « *Oui, sur le plan du communautaire [il y a de la concurrence]. Parce qu'il y a des programmes qui permettent au communautaire de pouvoir donner des services, mais toute leur administration est [subventionnée] … ils ne sont pas obligés de vendre leurs services cher parce que leur administration est déjà défrayée par les subventions. Tous les services administratifs, on doit les payer, comme le loyer, on doit payer le personnel à l'interne, qu'on ne va pas facturer, car ce personnel est une charge, on doit payer notre taux de roulement […]. Alors qu'un organisme communautaire qui […] va offrir des services d'aide à domicile, les vend au prix que coûtent leurs employés terrain, l'administration étant déjà défrayée. En plus, certains organismes communautaires ont droit à des subventions pour des services bien spécifiques comme le répit-gardiennage, c'est une nouvelle subvention, un peu comme le PEFSAD. Parce que le PEFSAD, lui, a des compétiteurs. Parce que le MSSS donne de l'argent à de services sous forme est semblable au PEFSAD. Et à ce moment, c'est un organisme communautaire, il peut offrir de services pas chers, et, en plus, son administration est payée, alors comment, moi, je vais payer mon administration ? Alors, oui, il y a de subventions qui sont données*

> *à d'autres pour faire du travail semblable au nôtre. […] Je ne sais pas si dans d'autres types d'entreprises d'économie sociale, tout se passe de la même façon, mais je trouve qu'au niveau de l'aide à domicile le MSSS a un très grand manque de coordination à travers les Agences, la façon dont il attribue l'argent pour les services. On n'en comprend pas les raisons, mais je trouve que c'est un grand manque de coordination.* »

En réalité, les deux services se concurrencent mutuellement. En offrant du répit-gardiennage, une préposée peut effectivement parvenir à réaliser certaines tâches typiques de l'aide domestique. Mais l'inverse est aussi possible, c'est-à-dire, en réalisant des activités de l'aide à domicile, la personne fait en même temps du répit-gardiennage dans une certaine mesure, même si elle ne touche pas directement à la personne. Il s'agit ainsi d'une problématique très complexe, et qui est au cœur de la question de l'élargissement du panier de services des EÉSAD, une question qui sera traitée dans les prochains paragraphes.

En dehors du champ de l'aide domestique, la forme plus traditionnelle de concurrence entre les EÉSAD et les OC et ESC est celle pour l'obtention de certaines subventions, normalement ponctuelles, qui sont complémentaires à celle du PEFSAD :

> « *Oui, [il y a de la compétition], l'impact que ça a eu, cette année, et l'année dernière, je suis allé chercher de la subvention salariale, [mais] selon ce qu'on m'a dit au Centre Local de l'Emploi, il faut la garder pour l'autre organisation. Alors moi, ça me faire perdre de la subvention salariale.* »

Le phénomène de la concurrence entre les OC et ESC et les EÉSAD devient encore plus complexe et intense avec l'élargissement des services fournis par ces dernières. En offrant des services d'aide à la vie quotidienne (AVQ), par exemple, les EÉSAD concurrencent directement avec d'autres OC et ESC qui les fournissent aussi. L'un des interviewés a souligné cet aspect : « *[quand] on a développé le service de l'aide à la personne, ça a dérangé les organismes communautaires. […] Alors eux, ils sont allés chercher de la subvention, et ont concurrencé* ». Cette concurrence est réelle et a un impact, par exemple, sur les heures vendues dans l'une des EÉSAD étudiées : « *quant aux heures de travail, je n'ai pas eu d'expansion, j'ai eu une régression : je suis passé de 60 000 heures à 54 000 heures. J'ai perdu 6 000 heures de travail, qui sont passées de l'autre côté* ». L'élargissement du panier de services amène ainsi

de nouveaux joueurs, qui deviennent compétiteurs, dans le terrain d'action des EÉSAD, souligne l'un des interviewés :

> « *Les questions qui se posent actuellement, par l'ensemble des entreprises, sont de se dire qu'une ouverture du panier de services aux AVQ, pour l'économie sociale, probablement avec une subvention du PEFSAD, avec, en parallèle, l'introduction de l'assurance-autonomie, fait en sorte qu'il pourrait y avoir de nouveaux joueurs, qui vont peut-être demander d'être accrédités pour avoir accès à ces fonds d'aide financière. Voici un enjeu pour l'ensemble des entreprises d'économie sociale. Et pas juste des entreprises privées, ça peut aussi provenir des organismes communautaires. Il y en a de plus en plus, des organismes communautaires, qui se développent des volets de services à domicile […] tellement vite. J'ai remarqué depuis des années dans le secteur, parce qu'on siège aux tables où il y a des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale et des organismes publics, à chaque fois qu'il y a un nouveau fonds financier, de l'argent neuf, c'est sûr qu'il y a des gens qui se l'arrachent, tout le monde veut avoir sa part du gâteau. Mais, à un certain moment, ça prend des règles, aussi, pour protéger les organismes qui sont déjà là.* »

Une question intéressante a été soulignée par l'un des interviewés, en ce qui concerne la question de la concurrence « déloyale » entre entreprises d'économie sociale, et, plus spécifiquement, entre celles qui arrivent à mieux concurrencer parce qu'elles bénéficient de subventions, et les autres qui n'en ont pas. L'une des EÉSAD étudiées a essayé de soumissionner pour réaliser un travail d'entretien ménager pour la Ville, par contre elle n'a jamais réussi à offrir un coût plus bas qu'une entreprise d'insertion, qui bénéficie du financement à l'insertion provenant d'Emploi-Québec. L'un des interviewés a expliqué ce cas :

> « *Il y a d'autres organisations dans le milieu qui se spécialisaient dans ce secteur, dont des entreprises d'insertion, qui formaient des concierges. […] j'ai déjà soumissionné environ deux ans sur une demande de prix de la Ville […], on était seulement deux entreprises d'économie sociale invitées à soumissionner, mais je n'ai pas réussi l'obtenir, c'était impossible de concurrencer, car l'autre entreprise recevrait des subventions pour ses salaires et sa gestion. […] C'était impossible pour moi de soumissionner au même coût que cette entreprise.* »

*d) La concurrence du « travail au noir »*

Les travailleurs non déclarés, ou « au noir », peuvent ou non être considérés comme des concurrents. En raison de la nature informelle de cette activité, l'appréciation de son impact sur les activités des EÉSAD varie selon le point de vue utilisé pour l'analyser. Certains interviewés ont considéré le travailleur au noir comme un concurrent, dans le sens qu'il prend une partie du marché, c'est-à-dire des heures que les EÉSAD pourraient vendre :

> « *On a de personnes qui travaillent au noir, qui vont chercher une autre partie du marché. Il peut s'agir de ses parents, de la petite nièce, du voisin que la personne aime et qu'elle connaît, ces personnes-là, et, depuis qu'on a augmenté nos prix, on n'avait pas le choix, le marché a pris de place. C'est donc un bon compétiteur. […] On est encore compétitif par rapport aux prix, mais pas avec le marché au noir […] Parce que, quand elle travaille au noir, la personne n'a pas de CSST [Commission de la santé et de la sécurité du travail ] à payer, pas de charges sociales à payer, elle n'a rien à payer, alors si elle charge 10 $ l'heure, c'est 10 $ l'heure qui entrent dans sa poche. Moi, pour aller chercher 10 $ l'heure, il faut assurément que je charge 20 $ l'heure. Alors je ne peux pas concurrencer avec le travail au noir.* ».

Par contre, malgré son prix plus bas, le travail au noir présente des désavantages tellement importants que les services, analysés globalement, sont même distincts l'un de l'autre. Le travail au noir n'est pas règlementé et n'offre pas de garanties pour l'usager, ce qui le distingue des services d'aide domestique offerts par les EÉSAD, selon ce qu'explique l'un des interviewés :

> « *On pourrait parler du travail au noir, mais il ne s'agit pas vraiment d'une concurrence, il y a un certain nombre de gens qui font affaire avec ces travailleurs, qui ne font pas affaire avec nous, parce que probablement que le travail au noir coûte moins cher. Par contre, il y a des inconvénients, tu fais affaire avec l'individu, et quand l'individu n'est pas là, il n'est plus là. Tu ne peux pas prendre le téléphone et demander à avoir les services d'une autre personne. On est quand même distincts de ce type de concurrence, ou de ce type de service. Nous, ce n'est pas quelque chose qu'on évalue ou qu'on analyse énormément.* »

6.1.4 Conclusion : réponse à la question « En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son « marché », et quelles en sont les particularités ? »

L'élément central qui ressort de l'analyse du terrain d'action des ESC étudiées est la forte présence du principe de la réciprocité. Celui-ci ajoute, à la compréhension du contexte dans lequel ces organisations se positionnent, une dimension d'analyse qui a été largement ignorée par les approches de la théorie du positionnement, comme il a été expliqué dans le chapitre 3. L'exploration du contexte stratégique du positionnement des ESC réalisée par la recherche empirique, et décrite dans cette section, a ainsi permis d'identifier quatre éléments caractérisant l'influence du principe de la réciprocité dans le positionnement de ces organisations : (a) la nature des activités principales des ESC; (b) la présence de publics cibles primaires supplémentaires; (c) le marché et la redistribution au service de la réciprocité; et (d) les particularités de la réciprocité sur la concurrence. Ces quatre points sont détaillés dans les prochains paragraphes.

a) La nature des activités principales des ESC

Les deux types d'ESC étudiés, les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD), constituent à nos yeux des modèles prototypiques de la nouvelle économie sociale, notamment de l'économie sociale québécoise. Les **activités principales** réalisées, tant par les EI que par les EÉSAD, soit l'insertion et l'aide domestique, les situent dans un contexte où elles articulent les trois principes de comportement économique, soit le marché, la redistribution et la réciprocité. Cela peut être observé tant par la nature de leurs activités que par la provenance et les types de ressources qu'elles combinent.

Le terrain d'action des ESC ne se résume donc pas à la dimension concurrentielle qui tend à centrer l'analyse sur la clientèle, les concurrents et les fournisseurs. En raison de leur finalité sociale, les ESC se positionnent dans un contexte plus large, qui prend principalement en compte les destinataires (publics cibles primaires) et la satisfaction de leurs besoins. Ces destinataires constituent ainsi les principaux points de référence dans les décisions de

positionnement des ESC étudiées. Les extraits montrent que les décisions les concernant ne sont pas majoritairement techniques, mais plutôt basées sur le principe de **réciprocité**. Cela veut dire que les choix stratégiques ne sont pas uniquement fondés sur l'intérêt économique (marché) ni sur l'imposition hiérarchique (redistribution), mais plutôt par une obligation sociale ou morale, basée sur une incitation axiologique (valeurs) qui priorise l'égalité et l'équité et qui est orientée vers l'intérêt général. Par exemple, les ESC n'orientent pas leurs décisions stratégiques sur la rentabilité potentielle de chacun des destinataires, mais plutôt sur leurs besoins particuliers et non répondus, nonobstant leur capacité de payer puisque celle-ci est soutenue par des fonds publics.

b) La présence des publics cibles primaires « supplémentaires »

Les publics cibles primaires supplémentaires sont constitués par des personnes démunies dont les besoins ne sont pas liés à l'activité principale des ESC (insertion ou aide domestique), mais qui bénéficient d'autres types de produits ou de services offerts par ces organisations. Leur présence renforce l'argument de la réciprocité comme moteur du positionnement stratégique des ESC, en montrant leur préoccupation pour les besoins d'autres publics cibles, sans qu'elles la justifient par des arguments techniques (ex. bonne opportunité de marché) ou institutionnels liés au pouvoir public (ex. une demande spécifique d'une instance publique). Elles le justifient plutôt par des arguments qui se fondent sur une obligation morale provenant des valeurs d'entraide, d'égalité et d'équité qui caractérisent l'économie sociale.

c) Le marché et la redistribution au service de la réciprocité

En plus des destinataires, on trouve également les **tiers payeurs**, qui sont les instances, surtout publiques, qui payent, en partie ou en totalité, les produits et les services offerts aux destinataires. La présence d'un tiers payeur public comme un partenaire central (public cible secondaire de ressources non marchandes) souligne l'existence de la redistribution comme un principe central pour leur positionnement, mais toujours conditionné au bénéfice d'autrui, soit les destinataires. Cette redistribution peut se produire après une vente basée sur une logique

marchande (comme pour le cas de la clientèle non démunie des EÉSAD) ou sur un référencement direct de l'État (clientèle démunie typique référée par Emploi-Québec ou par les CSSS et les CLSC). On observe ainsi que la **redistribution** et le **marché** sont utilisés comme des moyens pour que s'exerce de la **solidarité** par rapport à des personnes démunies, dont le rapport avec les ESC est défini par le principe de la réciprocité. Par conséquent, on peut affirmer dans ces cas que la réciprocité, comme forme d'échange basée sur l'égalité et l'équité, **subordonne** ainsi les principes du marché et de la redistribution.

Un indice évident de la primauté de la réciprocité sur le principe du marché est la tendance des ESC étudiées de favoriser et de prioriser une clientèle (public cible secondaire) « solidaire » pour la vente de leurs services. Ce sont les organismes communautaires et d'autres entreprises d'économie sociale, qui ne constituent pas nécessairement des clients les plus rentables, mais qui partagent la même vocation sociale. Les ESC préfèrent s'adapter aux conditions limitées de paiement des OC ou EÉS à vendre au privé, même s'il y a le risque de ne pas réussir à recevoir le paiement dans les délais prévus, comme il a été précédemment illustré. On observe ainsi une forte influence du principe de la **réciprocité** sur des activités économiques marchandes.

En contrepartie, cet appui existe aussi dans l'autre sens. Les clients qui proviennent du milieu communautaire ou d'économie sociale renforcent cette **vision « réciprocitaire »**, et priorisent les fournisseurs qui font partie du champ de l'économie sociale, surtout quand ils ont participé à la mise sur pied des organisations (ex. un CLD). Évidemment, malgré cette priorisation, les ESC, et plus particulièrement les EI, ont évidemment dans leur portefeuille un ensemble d'entreprises privées avec lesquelles elles font affaire. Les organisations étudiées ont montré cette préoccupation pour le marché, en développant des produits différenciés du service de traiteur (ex. gamme gourmet, repas santé, repas thématiques) pour répondre à ce type de demande.

Il y a aussi des impacts négatifs à réaliser des transactions marchandes dans les ESC, en ce qui concerne l'obtention de dons, qui sont des ressources non monétaires provenant de rapports

réglés par le principe de la **réciprocité** lui-même. Les donateurs peuvent parfois avoir l'impression de financer, avec leurs dons, les activités économiques des ESC, ce qui peut les inhiber à faire un don. Cela explique le très faible taux de dons dans les revenus des ESC étudiées, et met en évidence la présence d'un effet d'éviction (*crowding out effect*) causé par l'activité économique marchande des ESC par rapport à la possibilité d'obtenir des dons et des contributions similaires. D'un autre côté, la présence de bénévoles dans les conseils d'administration s'explique justement par le principe de la **réciprocité**, car ils offrent gratuitement leur temps et leur expertise dans les conseils d'administration, visant la croissance et le développement des ESC.

En ce qui concerne la redistribution, en plus des tiers payeurs, des subventions disponibles aux ESC peuvent aussi avoir un impact positif sur leurs activités principales, comme la subvention offerte pour les entreprises d'économie sociale de la région de l'EÉSAD_1, qui lui a permis de maintenir pendant sept ans les préposées payés à temps plein, même si leurs heures travaillées étaient de fait inférieures au temps complet. Par contre, d'autres types de subventions peuvent être nuisibles aux ESC, à l'exemple des « **subventions substitutes** », données à des OC et des EÉS pour réaliser des activités d'aide à la vie quotidienne (ex. répit et bain), mais qui comprennent en partie des tâches similaires à celles de l'aide domestique. Il s'agit d'une problématique centrale, liée aussi à la question de l'élargissement des services des EÉSAD, et concernant l'**intersection des principes du marché et de la redistribution** au sein de ces organisations. Un autre exemple est la réduction ou la coupure de « **subventions indirectes** » destinées à des organismes (OBNL, fondations, etc.) clients d'une ESC, qui, conséquemment, réduisent leurs achats de services ou qui achètent des produits plus simples et moins chers, ce qui entraîne des changements dans les stratégies des ESC.

d) Particularités de la réciprocité sur la concurrence

Une **différence** cruciale entre l'insertion et l'aide domestique est la concurrence pour leur activité principale, car, dans la première, les EI sont affectées par une forte **concurrence marchande**, et dans, la deuxième, la concurrence est moins forte. Cela s'explique par la

position que les destinataires occupent dans la chaîne de valeurs. Dans l'insertion, les destinataires se trouvent en amont et ils produisent le produit ou le service qui est vendu sur le marché. Dans l'aide domestique, il y a aussi les préposées en amont, mais également les personnes âgées et en perte d'autonomie qui se trouvent en aval, et qui consomment les services offerts. Comme il s'agit d'une clientèle démunie, ils ne constituent pas originellement un créneau intéressant pour les entreprises privées, en raison du prix plus bas pratiqué et de l'aide disponible à tous les citoyens par le PEFSAD.

On observe aussi une différence en ce qui concerne la **concurrence avec d'autres ESC**. Dans le cas de l'insertion, la « concurrence » des EI n'est pas décrite par des rapports de compétition, mais plutôt de « coopétition » (p. ex. l'entente pour éviter la concurrence déloyale, absence de stratégies pour « voler » de la clientèle d'autres EI), de collaboration (p. ex. partage d'expériences et d'information, aide pour résoudre des problèmes) et même de référencement (soit par région géographique ou par quartiers, par manque de capacité pour répondre à la demande ou par l'expertise en formation, comme celle de EI_2 pour la santé mentale et les cas « plus compliqués »). Ce qui permet de souligner la forte présence du principe de la **réciprocité** comme un principe **supérieur** qui prédomine sur le principe du marché, qui naturellement émergerait dans les rapports entre des organisations vendant les mêmes produits et services dans un même marché.

Dans le cas de l'aide domestique, l'enjeu de **territoires protégés** illustre l'impact de **l'intersection entre les principes de la redistribution, de la réciprocité et du marché** dans le positionnement des EÉSAD. Originellement instauré par le PEFSAD pour réguler le champ de l'aide domestique, le principe des territoires protégés a été maintenu grâce à la réciprocité qui inspire l'entraide et la collaboration, mais aussi par des raisons marchandes, car la protection des territoires garantit à chaque EÉSAD un créneau de clients exclusif. Évidemment, il y a eu des occasions de conflits et de concurrences entre certaines EÉSAD, mais ces cas sont plutôt isolés. Le plus intéressant, c'est que, différemment des EI qui ont signé une entente formelle pour éviter de la concurrence déloyale, les EÉSAD se sont entendues entre elles par le biais d'une « **entente tacite** », respectant les territoires même sans la surveillance de l'État ou des accords formels entre les organisations. Ce respect a été décrit comme se faisant « **au**

**nom de la solidarité** ». La base de cette entente tacite est le principe de solidarité qui soutient le positionnement stratégique des EÉSAD, et qui permet, par exemple, l'élaboration de stratégies d'entraide qui respectent les territoires, comme la stratégie d'**expansion temporaire**. Plus récemment, dans la coopérative créée par un ensemble d'EÉSAD de Montréal, cette entente tacite a été formalisée.

Cependant, on trouve de la concurrence par les entreprises classiques, qui comblent leurs heures libres d'entretien commercial avec de l'entretien à domicile, et qui vendent les heures pour des prix plus bas, même si au moins que pour couvrir leurs coûts de production. Dans cette situation, elles entrent en concurrence directe avec les EÉSAD. De façon similaire, bien que la solidarité, concrétisée par le principe de la réciprocité, caractérise les rapports des ESC avec leurs pairs (d'autres EI ou d'autres EÉSAD), elle est soumise à des **limites** en ce qui concerne d'autres EÉS comme des coopératives ou des organismes communautaires. Dans le cas des EI, le « réflexe de faire ensemble » ne se produit pas avec les coopératives en raison de leurs objectifs différents par rapport aux destinataires, car les coopératives ne visent pas nécessairement l'insertion comme le font les EI.

En ce qui concerne les activités d'insertion des EI, un enjeu majeur caractérisant leur positionnement est la question de la **concurrence déloyale**. Il s'agit d'une accusation et d'une dénonciation des concurrents privés, qui argumentent que les ESC bénéficient des programmes gouvernementaux pour offrir de produits et de services en-dessous du prix du marché. La conséquence de cet enjeu est la relative **absence** d'une stratégie de positionnement concurrentiel basée sur le plus bas prix. Les EI adoptent, au contraire, une stratégie pour maintenir les prix de leurs produits et services au **prix moyen** du marché. On observe ainsi que même la concurrence marchande ne correspond pas à la concurrence traditionnelle dans ces organisations. Une telle stratégie a même été **institutionnalisée** par les EI, qui ont signé un engagement écrit pour maintenir leurs prix à la moyenne du marché, par l'intermédiaire du Collectif des entreprises d'insertion, parce que l'enjeu de la concurrence déloyale affecte directement leurs activités principales d'insertion.

Sommairement, le terrain d'action stratégique des ESC ne peut pas être décrit comme un « marché » centré exclusivement sur la clientèle, ni comme une « industrie », en tenant compte surtout des concurrents, ni seulement par la combinaison de ces deux perspectives. Les particularités qui le caractérisent proviennent simultanément des trois principes économiques de la réciprocité, de la redistribution et de marché, ainsi que de leurs intersections. Ceci se décline par (a) la nature des activités principales des ESC; (b) la présence de publics cibles primaires supplémentaires; (c) le marché et la redistribution au service de la réciprocité; et (d) les particularités de la réciprocité sur la concurrence. Par conséquent, son étude exige un cadre d'analyse basé sur une approche d'économie solidaire et plurielle comme celui adopté dans cette thèse. La prochaine section se concentre sur le contenu du positionnement stratégique de ces organisations, détaillant l'éventail des stratégies adoptées par ces organisations pour se positionner.

## 6.2 L'éventail des stratégies adoptées

Cette section explore le contenu des stratégies adoptées par les ESC étudiées qui affectent leur positionnement stratégique. Elle s'adresse ainsi à deux sous-questions de recherche : (a) « Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action? » et (b) « Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies? ». La première sous-section se concentre sur les activités reliées au parcours stratégique des ESC et la deuxième partie explore le continuum entre différenciation et conformité au sein de ces stratégies.

### 6.2.1 Les activités du parcours stratégique des ESC

Les activités qui constituent le panier de produits et de services offerts par chacune des ESC étudiées ont été décrites dans la première section de ce chapitre, selon le cheminement chronologique de chaque organisation. La présente sous-section présente une analyse

stratégique de leur parcours, en identifiant les activités qui constituent une polyvalence[147] et celles qui constituent une diversification[148]. La création de nouvelles activités par la polyvalence constitue une réponse aux besoins exprimés par les destinataires, étant ainsi centrées sur l'accomplissement de la finalité sociale de l'organisation. D'un autre côté, la réalisation de nouvelles activités par la diversification se concentre plutôt sur les aspects techniques et économiques de l'exploitation d'une expertise développée par une ESC, visant normalement à augmenter la rentabilité de l'organisation. Une troisième catégorie, qui se caractérise par une hybridation entre la polyvalence et la diversification, a été identifiée dans les études de cas réalisées.

6.2.1.1 La polyvalence

La grande majorité des activités complémentaires développées par les ESC étudiées constituent une stratégie de polyvalence, tant dans le cas des EI que dans les EÉSAD. En ce qui concerne les entreprises d'insertion, l'EI_3 est composée de trois volets, tous centrés sur la lutte contre l'exclusion. Le volet « centre d'accueil » constitue une polyvalence qui sert tant aux travailleurs en formation du volet « traiteur » qu'à la clientèle démunie du volet « restaurant populaire ». L'objectif est de les référer à des services dont ils ont besoin : « *quand les gens arrivent en formation, ils n'ont pas souvent de garderies, ils ont besoin d'aide avec les enfants, certains ont des problèmes de budget […], de jeux […] ou à l'école […]. Et nous, il faut connaitre les groupes communautaires pour être capable de […] les y référer* »

Il est important de noter, par contre, que ces deux derniers volets ne partagent que très rarement les mêmes destinataires, parce que presque aucune personne démunie qui mange au restaurant ne prend un parcours d'insertion au sein de l'organisation. Cela s'explique par le grand niveau

[147] Au sens de Desforges (1980), la polyvalence consiste dans la réalisation d'autres activités économiques qui sont en rapport direct avec la finalité sociale, car elles sont développées en fonction des besoins des destinataires.

[148] Au sens de Desforges (1980), la diversification consiste dans la réalisation d'autres activités économiques qui n'ont pas nécessairement de relation directe avec les besoins des destinataires, sauf indirectement à travers l'application des ressources financières obtenues dans l'activité originale. Elle est adoptée pour exploiter davantage une expertise de l'organisation ou pour rentabiliser les équipements associés aux activités principales.

d'exclusion de ces personnes, qui cherchent plus les services d'appui du centre d'accueil, et qui ne sont pas encore aptes ou n'ont pas l'intérêt à commencer un parcours d'insertion professionnelle : « *les gens qui viennent au restaurant populaire, font partie d'une clientèle de retraités, de gens qui ont des états de santé chroniques, donc, il n'y a pas d'échange [avec le volet insertion]* ».

Encore dans l'EI_3, l'ouverture de deux cafétérias entre 2006 et 2008, où certaines personnes en insertion allaient travailler et recevoir une formation en pâtisserie et en boulangerie, n'a toutefois pas obtenu de bons résultats. En raison de problèmes concernant les ressources et le temps nécessaire pour le développement, ces deux initiatives de polyvalence n'ont pas duré longtemps.

Dans l'EI_2, le volet « études secondaires » constitue une polyvalence pour les gens en formation ou en insertion, car cette nouvelle activité a été ajoutée afin de satisfaire les besoins d'éducation des travailleurs en insertion. Encore dans l'EI_2, l'ouverture des cafétérias a constitué une stratégie de polyvalence, car elles constituent des plateaux de travail pour les destinataires en insertion.

Et dans l'EI_1, l'activité d'insertion en soi a été mise sur pied comme une polyvalence pour les participants de la cuisine collective, car elle a été soigneusement analysée à partir de la mission sociale originelle de l'organisation, comme l'explique l'un des interviewés :

> « *Quand on est devenu entreprise d'insertion, ça a été l'objet d'une discussion à la cuisine collective. [Le] premier mandat, […] c'est d'assurer la survie de l'organisation, mais je me suis aussi posé la question à savoir si l'entreprise d'insertion entre dans la mission de la cuisine collective, sur ce qu'est la mission de la cuisine collective. La mission, c'est d'aider les gens dans la prise en charge de leur condition de vie, de leur condition de travail. La réponse était oui. Ensuite, comment peut-on aider les gens à se prendre en charge à partir de l'entreprise d'insertion Avec le volet cuisine collective ? Les gens qui sont à la cuisine collective peuvent décider de passer comme formés à l'entreprise d'insertion, ils se retrouvent après sur le marché du travail, et non plus sur l'aide sociale. Nous nous sommes assurés que les exigences extérieures soient en lien avec la mission, […] le premier point est de comprendre comment tu l'attaches à ta mission.* »

En plus, les participants ont aussi, depuis 2004, la possibilité de suivre une formation en hôtellerie dans l'EI_1. Le lien à la mission a été également un élément d'analyse : « *[…] comment on attache le gîte à la mission? Il […] est dans le secteur de l'alimentation, on y sert le déjeuneur, […] c'est un lieu de formation, on a des gens à former, on offre un service, et, enfin, un emploi. Donc, on prend en charge leur condition de vie et leur condition de travail* ». L'organisation s'est ainsi structurée de façon à ce que les participants de la cuisine collective, en arrivant à l'organisation, voient les travailleurs en insertion et deviennent curieux sur ces activités. Le but est de les stimuler à suivre le parcours d'insertion traiteur et d'hébergement.

Ce même type de polyvalence orientée vers les travailleurs a été réalisé dans l'EÉSAD_3. L'une des principales justifications pour l'ouverture du volet de services d'aide domestique dans les îlots résidentiels est celle d'offrir aux préposées une opportunité de travail et de carrière dans un autre environnement : *« [l'élargissement du] panier de services, […] c'était pour intéresser les [préposées] vers la formation, pour intéresser les gens à aller dans les îlots résidentiels, puis, […] ça pouvait aller n'importe où* ».

Une question intéressante qui a émergé au cours d'une des entrevues a été la possibilité des EÉSAD de développer un volet d'insertion pour les préposées. Il s'agit d'une stratégie qui pourrait être considérée comme une polyvalence, dans le sens où elle serait développée en fonction des besoins des destinataires en amont de l'organisation, en raison de la nature particulière de l'aide domestique au Québec. Par contre, il s'agit uniquement d'une supposition faite pendant l'une des entrevues, car aucun projet de ce type n'existe dans les EÉSAD étudiées étant donné le moratoire actuel sur la reconnaissance publique de toute nouvelle entreprise d'insertion par le gouvernement du Québec.

La polyvalence est donc une stratégie de développement de nouvelles activités qui sont directement en lien avec les besoins exprimés par les destinataires. L'idée de la polyvalence peut aussi être utilisée comme un argument justifiant le refus à développer une nouvelle activité, s'il y a la possibilité de nuire à leur formation : « *J'aurais eu deux opportunités d'avoir de contrats dans des résidences de personnes âgées, et j'ai dit non. [Parce que] les personnes*

*âgées, dans ces milieux, sont de personnes captives […]. Alors, je ne voudrais pas mettre nos participants dans des situations, par exemple : si la préposée aux bénéficiaires lui a mis la toilette qu'elle n'aime pas, si la soupe est trop froide, ou trop chaude, ou trop salée […]. On est ici pour les structurer, pas pour les démolir* ».

Autre exemple concerne les cafétérias corporatives ayant une clientèle captive, car « *c'est une clientèle très difficile à desservir* ». Le choix de ne pas ajouter une nouvelle activité est donc justifié par le fait d'éliminer davantage de contraintes qui pourraient être imposées sur l'insertion : « *c'est éliminer les contraintes par rapport à la mission première qui est de former les personnes. C'est pour ça que j'ai fait ce choix, et je n'ai pas commencé [la cafétéria]* ».

En ce qui concerne les EÉSAD, la principale stratégie de polyvalence adoptée est l'ajout, à son panier de services, des activités d'aide à la vie quotidienne (AVQ) (aider la personne à se laver, à faire sa toilette et à s'habiller, etc.) Les raisons pour l'ouverture de ce nouveau volet de services peuvent être classées en deux catégories : solidaires et institutionnelles. Tout d'abord, les services d'AVQ constituent des besoins exprimés par les destinataires avant, pendant ou après les services traditionnels d'aide à la vie domestique (AVD). En plus de ce levier solidaire, basé sur la finalité sociale, l'ouverture graduelle des CSSS-CLSC à l'offre de ces services par les EÉSAD a contribué largement pour que ces services aient été développés par ces organisations.

Dans le cas de l'EÉSAD_3, la stratégie de polyvalence vers les services d'AVQ a débuté à la fin des années 1990, en raison d'une demande directe du CLSC, à l'époque. Cette demande a ainsi constitué l'élément déclencheur qui a fait ouvrir le panier de services de l'EÉSAD_3. Cet élément est aussi présent au sein des autres EÉSAD étudiées, mais à des moments différents.

En ce qui concerne l'EÉSAD_2, les stratégies de polyvalence seront toutes déléguées à la coopérative de producteurs, en partenariat avec cinq autres EÉSAD locales. Bien que cette EÉSAD ait eu l'opportunité de développer d'autres services par la polyvalence (p. ex. solutions pour les punaises de lit), plusieurs contraintes l'en ont empêché, comme le contexte

institutionnel, la variété de services disponibles localement, des problèmes financiers, l'exigence de formation du personnel, etc. Par contre, au sein de Domescom, la polyvalence sera prioritaire, en offrant des services d'AVQ, de répit-gardiennage, de déplacement sécuritaire, entre autres.

Dans le cas de l'EÉSAD_1, l'ajout de ces nouveaux services a eu lieu en 2004, après la création des CSSS. L'offre de services complémentaires par la polyvalence est ainsi justifiée par les changements apportés au protocole d'entente que l'organisation possédait avec le CSSS local : « *On a un protocole d'entente, qui définit un peu notre champ d'action par rapport au CSSS. Et c'est un protocole qui évolue à travers le temps, il y a des services qu'on donne aujourd'hui qu'on ne donnait pas à l'époque, notamment sur le plan de la surveillance sécuritaire et de l'accompagnement* ». À partir de cette ouverture, l'EÉSAD_1 a pratiquement basé toute son offre de nouveaux services sur la polyvalence. D'abord avec la surveillance sécuritaire et ensuite avec l'AVQ.

La polyvalence constitue ainsi l'un des principaux leviers stratégiques pour le développement de nouvelles activités au sein des EÉSAD. Au contraire de la diversification (détaillée dans les prochains paragraphes), la polyvalence est réalisée en fonction des besoins des destinataires. L'un des interviewés a souligné que les destinataires en perte d'autonomie ont évidemment besoin de services d'aide-ménagère, mais ils ont surtout besoin de services d'aide à la vie quotidienne : « *oui, ils ont besoin d'entretien ménager, […] mais ce n'est pas une question de survie, l'entretien ménager. Mais se lever et se coucher, les soins d'hygiène, manger, pour moi, ce sont des questions de survie. C'est une question de valorisation, je pense, de l'organisation »*. L'interviewé ajoute également que la polyvalence favorise la valorisation du travail des préposées, et que son succès dépend directement de leur acceptation par rapport aux nouvelles activités introduites : « *j'avais aussi l'impression d'améliorer leur qualité de vie, leurs conditions de travail […] si les employés n'avaient pas répondu à cette vision, par ce virage, probablement qu'on aurait abandonné ».*

Les deux activités de l'AVD et de l'AVQ sont, en effet, très reliées, car une préposée qui arrive le matin peut, par exemple, aider la personne âgée à se lever, à se laver, à manger, et ensuite faire du maintien à domicile. L'un des interviewés a souligné cette question : « *Il se peut que je ne sois pas capable de faire 35 heures d'AVQ, mais je suis peut-être capable de faire 25 heures, et je vais combler les autres par les AVD. […] Ça, c'est pour les domiciles. Les personnes qui travaillent dans les îlots résidentiels, dans les résidences de personnes âgées, eux aussi, quand ils entrent dans ces résidences, ils font les deux* ».

La polyvalence est ainsi une stratégie très caractéristique des ESC, car elle comprend le développement de nouveaux services ou produits qui visent à satisfaire les besoins des destinataires. Il est toutefois important de souligner que l'excès de polyvalence peut être nuisible à une organisation, si jamais elle vise à offrir trop de services aux destinataires. L'un des interviewés a bien exploré cette question : « *quelqu'un qui arrive dans [une] OBNL, […] [et] on essaie de lui donner d'autres services, en amont et en aval. Bon, si au départ tu es venu pour apprendre un métier, et qu'on essaie de te loger ou autre chose, pour moi, c'est comme essayer de prendre en charge de la vie de quelqu'un. Je questionne beaucoup ce modèle, […] j'aime mieux quand quelqu'un vient ici et qu'on le réfère quelque part pour qu'il se fasse des contacts, il ne faut pas qu'il vienne dans un petit milieu protégé* ».

#### 6.2.1.2 La diversification

Certaines activités au sein des ESC étudiées se sont développées directement afin de générer plus de revenus pour l'organisation, indépendamment de son lien avec les destinataires ou la finalité sociale de l'organisation. Ce mouvement stratégique s'appelle diversification, selon la classification proposée par Desforges (1980).

Les EÉSAD étudiées n'ont pas beaucoup développé d'activités par la diversification, même si certaines se situent parmi celles ayant le plus d'activités dans le secteur de l'aide domestique au Québec. L'une des formes les plus typiques de diversification dans ce secteur est l'entretien

ménager commercial. L'un des interviewés a souligné qu'il s'agit, en effet, d'un secteur à explorer, non seulement auprès des entreprises privées, mais aussi auprès des organismes communautaires : « *Je pense qu'il y a tout un développement de marché à faire à travers les organismes communautaires pour rejoindre les gens qui ont besoin [d'entretien dans leurs bâtiments], […] [mais] il faut être capable d'atteindre [ce] marché.* »

Bien que l'activité d'entretien commercial semble être une variation naturelle des services des EÉSAD, plusieurs interviewés ont souligné un ensemble de contraintes qui expliquent pourquoi il n'est pas si facile de développer ce volet au sein de ces organisations. En premier lieu, cette activité exige une expertise spécialisée qui n'est pas facile à développer : « *c'est un autre mode de fonctionnement, un autre mode d'organisation du travail […], ce qu'on ne peut pas faire actuellement parce qu'on n'a pas ces ressources* ». En plus, comme il ne s'agit pas d'une activité subventionnée par le PEFSAD, son prix de vente devient difficile à payer, surtout en ce qui concerne les organismes communautaires : « *il faut que tu charges un prix réel, que tu sois compétitif et que tu offres la même qualité que n'importe quel autre fournisseur sur le marché, entreprise collective ou entreprise privée, donnerait pour un prix égal* ». L'opinion générale des interviewés sur ce type de diversification est ainsi qu'une telle activité serait difficilement rentable pour l'organisation, « *parce que trop d'énergies iraient vers ça, et, pour être rentable, on deviendrait commercial, il aurait un délaissement. C'est ça, notre diversification* ».

Une autre activité de diversification possible a été illustrée dans le cas de la coopérative de producteurs des EÉSAD montréalaises, qui est celle de cibler les compagnies d'assurances. Cela constituerait une façon indirecte de répondre aux besoins des destinataires qui sont assurés par ces compagnies pour avoir de services d'aide à domicile : « *les gens vont avoir tendance à se payer des assurances pour être certains qu'ils vont avoir des services de soins personnels, des services de répit, qu'ils vont payer peut-être en partie et que l'assurance assume peut être l'autre partie* ».

Au sein des entreprises d'insertion, une activité de diversification a été développée par l'EI_2, et elle consiste en un bureau d'immatriculation pour la SAAQ. Cette activité est toutefois considérée bien à part des autres activités réalisées par l'organisation : « *C'est une opportunité qu'on a eu qui était supposée rapporter des sous facilement, […], alors, […] c'est une activité qui est bien à part. […] Ce n'est pas sur notre nom*. »

6.2.1.3 Entre polyvalence et diversification

La recherche empirique a aussi révélé que certaines stratégies évoluent de la polyvalence à la diversification ou qu'elles constituent même une forme mixte entre polyvalence et diversification. Les exemples suivants illustrent ces deux cas.

D'abord, dans l'EÉSAD_1, le cas du projet Menu est un exemple de stratégie de polyvalence qui est devenue une diversification, car elle n'était plus réalisée en fonction des besoins des destinataires. Ce projet était né dans le but de vendre de repas congelés aux destinataires des services d'aide domestique les jours où ils ne recevaient pas de service à domicile. Cependant, le faible volume de ventes à ces destinataires a forcé l'organisation à trouver une clientèle ailleurs, comme les écoles, diversifiant ainsi l'activité jusqu'à sa fermeture quelques années plus tard. En plus, d autres exemples dans cette EÉSAD sont le partenariat avec les cuisines collectives, les services dans les HLM et le programme PAIR. Ce dernier, par exemple, a été développé à partir d'un besoin des destinataires qui est venu à la surface, et dont la solution a été construite en partenariat avec plusieurs partenaires gouvernementaux et communautaires. Le programme PAIR est considéré comme une stratégie de polyvalence, car il a été développé pour satisfaire un besoin des destinataires des services à domicile, si bien qu'il est aussi offert à des non-clients. Ceux-ci peuvent toutefois devenir membres-utilisateurs de l'EÉSAD_1 et aussi utiliser les autres services de l'organisation.

En deuxième lieu, un exemple qui se situe à la limite entre polyvalence et diversification, combinant les deux types et qui se constitue comme une stratégie mixte est le cas de la gestion des opérations de résidences de personnes âgées. Tant l'EÉSAD_1 que l'EÉSAD_3 ont ouvert leurs paniers de services par la polyvalence envers ce type de résidences, et l'EÉSAD_3 a, en plus, développé une expertise plus large, ajoutant aussi la gestion des opérations d'îlots résidentiels. Les publics cibles primaires sont toujours les habitants, personnes âgées ou vivant avec une déficience physique, mais leurs bassins de clientèles sont les résidences qui sont intéressées à acheter les services de gestion d'opérations offerts par l'organisation. Ces services dépassent les activités d'AVD et d'AVQ, et ils incluent notamment la gestion de la cuisine, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. En plus, il s'agit d'une stratégie qui vise à gérer des opportunités de carrière aux préposées de l'organisation. Il s'agit ainsi d'une stratégie qui peut être classée à la fois comme polyvalence et diversification.

De façon similaire, dans l'EI_2, quand l'activité de plats surgelés a été ajoutée au volet d'insertion par l'entretien sanitaire (qui a été terminé au début des années 1990), l'organisation a réalisé une stratégie mixte entre polyvalence et diversification, car elle a offert un nouveau plateau de travail à ces destinataires en insertion, et elle a en même temps ajouté une nouvelle activité économique à son panier de produits et services. Le même mouvement stratégique mixte a été réalisé quelques années plus tard, quand le service de traiteur a été ajouté au volet insertion. Le tableau 6.2 ci-dessous résume les stratégies de polyvalence, de diversification et mixtes dans les ESC étudiées.

**Tableau 6.2 L'éventail des stratégies adoptées : polyvalence, diversification et mixtes**

| ESC | Stratégies adoptées |
|---|---|
| EI_1 | **Stratégies de polyvalence:** Insertion (a été une stratégie de polyvalence pour les participants de la cuisine collective); Gîte (vise à fournir une formation en hôtellerie aux travailleurs en formation et aux participants à la cuisine collective). |
| EI_2 | **Stratégies de polyvalence:** Études secondaires (centrées sur les travailleurs en formation); Cafétérias (expérience réelle de travail aux destinataires en insertion).<br>**Stratégies de diversification:** Bureau d'immatriculation pour la SAAQ<br>**Stratégie mixte :** Plats surgelés (nouveau plateau de travail pour les destinataires en insertion ainsi qu'une nouvelle activité économique pour l'organisation). |

| | |
|---|---|
| EI_3 | **Stratégies de polyvalence:** Centre d'accueil et restaurant populaire (centrés sur les travailleurs en formation ainsi que sur la communauté démunie du quartier); Cafétérias (avec l'objectif de fournir des formations en pâtisserie et en boulangerie, ces services ont été terminés par manque de ressources et de temps pour les développer). |
| EÉSAD_1 | **Stratégies de polyvalence:** Services d'AVQ et de surveillance sécuritaire; Cours avec les cuisines collectives; Programme PAIR.<br>**Stratégie de polyvalence évoluée pour la diversification:** Le Projet Menu est passé de la polyvalence (repas surgelés aux membres) à la diversification (repas surgelés aux écoles), mais a été interrompu.<br>**Stratégie mixte :** Service dans les habitations à loyer modique (HLM) |
| EÉSAD_2 | **Stratégies de polyvalence:** Divers services d'AVQ, de répit-gardiennage, de déplacement sécuritaire, entre autres, sont prévus avec la coopérative Domescom.<br>**Stratégies de diversification:** Entretien commercial (avant réalisé pour une grande OBNL, maintenant presque inexistante, le seul client étant un petit bureau de la CDÉC locale); Partenariats avec les compagnies d'assurances. |
| EÉSAD_3 | **Stratégies de polyvalence:** Services d'AVQ;<br>**Stratégie mixte :** Services de gestion de résidences (offre les services d'aide domestique aux habitants des résidences, fournit une opportunité de travail et de carrière aux préposées et permet d'explorer une nouvelle compétence de l'organisation en gestion de résidences fournissant de ressources marchandes). |

Source: l'auteur

On observe ainsi que, tant dans les EI que dans les EÉSAD étudiées, les nouvelles activités sont développées, dans leur grande majorité, par une stratégie de polyvalence. Cela veut dire que le lien avec la finalité sociale est un élément-clé dans leur décision d'ajouter plus d'activités à leur panier de produits et de services. Le développement d'activités qui ne sont pas directement liées à la mission, soit la diversification, n'est pas une stratégie courante affectant leur positionnement. La sous-section suivante décrit les résultats de l'exploration empirique dans ces organisations sur la principale dualité stratégique de la théorie du positionnement : concernant le contenu : le continuum entre différenciation et conformité.

### 6.2.2 Le continuum entre différenciation et conformité

Dans l'effort de construire leur position stratégique, les ESC étudiées ont adopté différents types de stratégies, concurrentielles et institutionnelles, qui ont effectivement varié dans un continuum entre différenciation et conformité. À l'intérieur de ce continuum, les stratégies solidaires d'entraide et la complémentarité surgissent de la recherche empirique. La complémentarité émerge de l'analyse des données comme un choix stratégique qui permet d'équilibrer les deux pôles de la différenciation et de la conformité.

#### 6.2.2.1 La conformité

*a) La conformité non marchande : redistribution et réciprocité*

L'un des facteurs institutionnels qui influencent de manière plus importante la conformité stratégique des ESC est le rapport qu'elles entretiennent avec leurs organismes régulateurs. Afin de maintenir leur accréditation comme entreprises d'insertion (EI) ou entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD), la stratégie la plus traditionnelle de conformité adoptée est celle de l'**acquiescement** aux normes et aux exigences provenant de ces organismes. Au sein des EI, il s'agit d'Emploi-Québec, tandis que pour les EÉSAD, c'est le PEFSAD, qui est sous la responsabilité de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ).

Tout d'abord, en ce qui concerne les EI, pour obtenir et pour maintenir leur accréditation comme « entreprises d'insertion », et ainsi avoir accès au financement associé à ce programme, les EI doivent se conformer aux sept critères de définition d'une entreprise d'insertion définis dans le *Cadre de reconnaissance*, comme mentionné précédemment dans la section 3.1. L'acquiescement est mesuré par une évaluation annuelle basée sur une reddition de comptes des résultats obtenus selon les critères de l'entente de service avec Emploi-Québec. Il y a une série d'exigences auxquelles les EI doivent se conformer une fois accréditées.

Un exemple souligné par les interviewés des EI est l'exigence de développer une activité économique solide pour générer des revenus autonomes : « *Surtout dans les programmes d'entreprise d'insertion, les revenus autogénérés font partie du montage financier. Alors Emploi-Québec s'attend à ce qu'on ait des revenus et il veut voir comment ils s'inscrivent* ». On observe ainsi qu'une règle provenant d'un rapport, caractérisée par le principe de la redistribution, où Emploi-Québec est l'autorité hiérarchique, exige la présence d'activités coordonnées par le principe du marché. Ces deux principes combinés caractérisent la conformité des EI.

Dans le cas des EÉSAD, le PEFSAD constitue leur principal outil de financement. Conséquemment, les exigences des instances publiques reliées à ce programme sont généralement suivies de façon intégrale : « *il faut produire des rapports, il faut être en mesure de fournir certains types de documents ou de pièces justificatives, pour la vérification. […] Il faut faire avec l'argent qu'on reçoit, ce qu'on dit qu'on avait prévu* ». Évidemment, il existe aussi d'autres sources de conformité non marchande comme la *Loi sur les coopératives*, la règlementation du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et les fonds d'économie sociale. Ces exigences rapprochent les EÉSAD les unes des autres, menant ainsi à une certaine uniformité dans leurs comportements. « *La conformité […] donne la possibilité d'être reconnu par le MSSS, par les organismes payeurs. […] La conformité a son importance, [surtout] pour les entreprises entre elles, en tant qu'un regroupement d'entreprises spécifiques. […] Parce que ça nous donne une crédibilité, parce que ça nous donne aussi un fonctionnement reconnu* ». Ce phénomène est similaire dans les EI.

Les demandes des parties prenantes liées au PEFSAD (RAMQ, Agence, Ministères, CSSS, CLSC, etc.) ne posent généralement pas de problèmes aux EÉSAD, car elles sont considérées cohérentes par les interviewés : « *Jusqu'à présent, les contraintes n'ont jamais été au-delà de ce qu'on était capables de respecter* ». En plus d'exigences financières, ces parties prenantes peuvent aussi faire des exigences concernant le service : « *le ministère ne m'en demande pas tant que ça, […] ce qui les intéresse, c'est surtout les rapports financiers. […] Les CSSS […] ont des atteintes, parce qu'ils payent certains services aux usagers, […] en termes de qualité,*

*en termes de fréquence, en termes de régularité de services. […] Il faut qu'ils connaissent bien nos politiques, qu'on les leur explique* ».

Un élément central qui dérive du PEFSAD, mais qui, malgré la perte de son institutionnalisation formelle, a tout de même été respecté par la plupart des EÉSAD, est la délimitation des territoires protégés. Les EÉSAD ont choisi de se conformer à cette entente tacite, au début réglementaire, mais ensuite normative, et certaines de ces organisations ont même formalisé cette entente. Les détails de cette entente ont été expliqués dans la partie 3.3.3 sur la concurrence entre les EÉSAD.

En plus des programmes d'Emploi-Québec et du PEFSAD, les pressions de conformité provenant de bailleurs de fonds sont courantes dans le parcours stratégique de presque toutes les ESC. L'acquiescement pour l'obtention des fonds constitue, en effet, l'une des formes les plus traditionnelles de conformité typiquement non marchande. Les interviewés des EI et des EÉSAD ont souligné cet important aspect :

> « *[…] j'ai des bailleurs de fonds, je ressens une pression, évidemment, qu'on doit donner des résultats. Donc on a la pression des résultats sociaux et économiques.* »
> « *On n'a pas vraiment de choix [de se conformer], […] les bailleurs de fonds ont toujours raison. […] La plus grande partie du financement va à la formation. Que ce soit Centraide ou Emploi-Québec, ils ne nous obligent pas n'importe quoi.* »

*L'acquiescement construit*

Bien que les EI et les EÉSAD se conforment aux conditions des ententes qu'elles ont avec les pouvoirs publics, il est important de souligner que cet acquiescement existe comme une conséquence d'un travail institutionnel réalisé auparavant par un ensemble d'acteurs. Le *Cadre de reconnaissance des EI*, par exemple, a été construit par les entreprises d'insertion elles-mêmes au sein du Collectif des entreprises d'insertion et en négociation avec l'État. Il s'agit plutôt d'une stratégie institutionnelle de « consentement négocié », car les EI acquiescent à un compromis négocié entre Emploi-Québec et le Collectif des EI, et construit conjointement. Le consentement aux critères des programmes institutionnels constitue ainsi une stratégie de

conformité à un cadre institutionnel construit par les ESC elles-mêmes. Dans ce sens, il s'agit donc d'un processus d'« autodétermination de leur champ d'action ».

*L'acquiescement proactif*

L'acquiescement aux demandes des bailleurs de fonds peut aussi se produire sous une forme proactive par l'organisation subventionnée. Dans ce sens, le souci de retenir les subventions existantes entraîne des actions qui vont parfois au-delà des exigences formelles ou informelles des bailleurs de fonds: « *si, demain, l'Agence ne me finance plus, […] ça pourrait arriver, […] après une élection. […] Alors, on s'assure de leur offrir la meilleure reddition de comptes possible, avec les meilleurs résultats, on donne même les résultats des années passées pour nous donner toutes les chances s'il y avait des coupures, pour demeurer dans le groupe de ceux qui sont encore financés* ».

Un exemple très illustratif d'une stratégie similaire d'acquiescement proactif par rapport aux exigences des bailleurs de fonds est celui de la décision d'augmenter le prix des repas dans le restaurant populaire géré par l'EI_3. L'un des interviewés de l'EI_3 a mentionné l'exemple de leur proposition sur le prix maximum des repas offerts, qui pourrait être chargé à des destinataires du restaurant populaire : « *ma limite est de 5 $. Si je vais à Centraide, et que je leur dis que je vends mon repas à ce prix, si je l'augmente un peu, ils vont être d'accord, mais si, par exemple, je l'augmentais à 7,64 $, peut-être qu'ils diraient [non]. Si je parle à mon voisin, qui est député, d'augmenter [le prix des] repas, il va venir faire de la grève de faim chez nous. […]* ». Après une crise financière interne et à la suite d'une analyse détaillée réalisée sur les coûts de production (*food cost*), la décision d'augmenter les prix du restaurant populaire et du traiteur a été prise : « *on a sorti les coûts de production et les avons montrés. La décision, elle est prise, on augmente le prix des repas. […] Le prix du traiteur traiteur, on va l'augmenter [aussi], […] chaque année on va avoir une indexation des coûts* ». Ensuite, elle en a soigneusement informé les principaux bailleurs de fonds et partenaires de l'organisation, afin d'éviter des réactions contraires à la décision : « *Il y a des lettres qui ont été envoyées à tous les bailleurs de fonds, à nos partenaires, pour expliquer la situation, […] c'est une saine*

*gestion, […] on ne peut pas continuer à donner de la nourriture. […] Ce sont des précautions, peut-être qu'on n'aurait pas besoin de tout faire ça, mais, […] en même temps, on souhaitait aussi respecter les partenaires qui injectent de l'argent ici, […] leur montrer que l'on gère l'entreprise sainement. On ne demande pas la permission des bailleurs de fonds. On est un organisme autonome, on est capable de prendre nos décisions, et le débat est bien fait* ».

Pour soutenir une telle stratégie d'acquiescement pour la conformité, l'une des principales dimensions de positionnement est la structure organisationnelle. Les dimensions de positionnement, rappelons-les, sont les attributs qui soutiennent la stratégie centrale de positionnement. Les organisations étudiées ont mis en place différentes structures pour répondre aux exigences de conformité des principaux bailleurs de fonds. Dans l'EI_2, des entités séparées ont été créées afin de garantir aux bailleurs de fonds la transparence dans l'affectation des budgets. Dans l'EI_1, une seule entité gère les budgets par projets et par fonds, se basant sur une comptabilité transparente qui identifie les montants de dépenses et de recettes appartenant à chaque fonds. Et dans l'EI_3, une seule entité gère les différents volets de l'organisation en respectant le principe de « l'éthique » en ce qui concerne l'allocation de fonds, mais une reddition de comptes complète et formelle est encore en cours de préparation. L'annexe H (partie H.1) présente une analyse détaillée de leur structure.

*La négociation, la cérémonie, la défiance et la manipulation*

L'acquiescement n'est pas la seule réponse stratégique fournie pas ces organisations. D'autres stratégies institutionnelles, comme la **négociation, la cérémonie, la défiance et la manipulation ou l'influence**, sont aussi prises par les ESC. Certaines décisions de conformité sont soigneusement maturées et réfléchies par ces organisations. La décision de fermer l'activité de la cuisine dans l'ÉESAD_1 en est un exemple très clair. Face à la pression des concurrents, qui ont déposé une plainte au Centre Local de Développement (CLD), l'EÉSAD a analysé la question conjointement avec le CLD, et a mesuré les impacts sur la mission et sur les destinataires, avant de prendre la décision de se conformer à la plainte et de vendre la cuisine :

> « *Le CLD nous a simplement avisé [de la plainte des traiteurs concernant la concurrence déloyale de notre activité de cuisine], […] il n'a pas envoyé une lettre, il nous a avisés, et il nous a dit de calculer notre rentabilité et de la vérifier. Il nous a également conseillé de nous assurer de la concordance de notre développement avec notre objectif. On s'est aperçu qu'on s'éloignait de plus en plus de notre mission, parce qu'on mettait toute notre énergie pour développer un grand marché, un volume de marché, et on ne s'occupait plus de notre mission. On s'est dit que ce n'était plus rentable par rapport à la mission, que ça ne rendait pas de services à nos membres, que ce n'était pas un créneau qui nous appartenait en particulier, que c'était dérangeant et contraire à la règle qui dit qu'on ne doit pas concurrencer ou de déranger ce qui existe déjà. […] Nous l'avons alors vendue, à qui ça appartient. Au même titre qu'on a concédé le territoire [à la EÉSAD voisine], parce que ça ne nous appartenait pas. C'est tout simplement qu'on bouchait le trou en attendant. […] On n'irait pas en conflit avec d'autres organismes, surtout un organisme comme le CLD, qui est un organisme payeur pour nous, qui nous soutient sur bien de projets.* »

Cette pression de conformité constitue un cas typique de dénonciation de concurrence déloyale, où la plainte part des concurrents privés sur le marché, et est transmise à l'EÉSAD par une des instances mandatées par le gouvernement. Avec celle-ci, l'EÉSAD a réfléchi sur la pertinence de la demande et de l'impact sur ses activités, et elle a décidé de se conformer à cette demande, de façon négociée avec le CLD local.

La négociation est en effet un processus constant avec les tiers payeurs, comme Emploi-Québec et le PEFSAD. Les interviewés soulignent qu'avec « *[…] Emploi-Québec, c'est négocié* ». Bien que les ESC acceptent les pressions considérées cohérentes provenant de leurs partenaires et des bailleurs de fonds, elles répondent aussi activement si leurs critères sont considérés irréalistes, souligne l'un des interviewés : « *C'est sûr que nous devons répondre aux demandes des bailleurs de fonds, Centraide, entre autres, mais on les questionne aussi, à savoir s'ils ont bien vu leurs critères, […] on les invite à venir voir dans la pratique, […] si ça ne correspond pas à leurs critères* ». Ainsi, si jamais ces interventions ne sont pas considérées légitimes par les ESC, principalement en ce qui concerne leur autonomie par rapport au pouvoir public, leur position serait défendue et les demandes ne seraient pas acceptées et seraient ensuite questionnées. L'un des interviewés a fourni un bon exemple : « *on est autonome et indépendant du réseau public de la santé et des services sociaux. Donc, le MSSS ne pourrait pas venir nous dire de geler ou de fixer nos prix sur les services, ça ne se peut pas. La journée où ils le feront,*

*nous leur demanderons de nous considérer comme fonctionnaire, qu'ils fassent de notre organisme un service public, et qu'ils nous désignent un public à desservir.* »

Dans le cas de l'insertion, avant l'existence du *Cadre de reconnaissance*, les EI étaient obligées de combiner divers types de subventions pour garantir la viabilité financière de l'activité d'insertion. Les EI faisaient ainsi « ce qu'elles pouvaient » pour assurer le développement de l'organisation vers la concrétisation de leur finalité d'insertion socioprofessionnelle. L'une des EI étudiées, par exemple, a été forcée d'utiliser le financement reçu pour une activité pour en financer une autre. Il s'agit d'un comportement « cérémonial », mis en évidence par la littérature institutionnelle par le concept de « *decoupling* » (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009), car il masque le comportement réel de celui attendu par les bailleurs de fonds. Cependant, à la fin, l'objectif était le même, soit celui d'insérer les personnes au marché du travail : « *un, ça me permettait d'avoir un financement pour payer le loyer ; deux, ça m'a permis d'avoir un financement pour payer l'administration ; […] et trois, ça permettait d'offrir, non pas un salaire, mais une bonification d'aide sociale […] pendant six mois pour développer leur employabilité* ».

Parfois les EI n'acceptent pas certaines des demandes de conformité, et les refusent, afin de défendre la position stratégique courante de l'organisation et de la préserver. L'un des cas les plus illustratifs de défiance concerne certaines demandes faites par Emploi-Québec :

> « *Et [quand] Emploi-Québec me dit […] d'augmenter le prix, je réponds qu'on ne peut pas réaliser ça, j'ai [le député] qui est en face, […] il faut aussi que je tienne compte de Moisson Montréal, qui dit je ne peux pas l'augmenter […]* » [C1]

> « *Emploi-Québec, dans la crise [nous disait ce que] l'on devrait faire… [respecter le] budget, couper… [Mais je leur disais,] "si vous coupez, si vous poussez trop, on va prendre le député" et… on a [effectivement] mal fait [avant, et la conséquence a été la crise actuelle], mais on va régler cette situation avec des affaires normales, des affaires possibles à négocier. Avec Emploi-Québec, ce n'est pas de la politique, [parce que] cela, c'est avec le Collectif, je paie pour ces services.* » [A1]

Parfois, cette défiance peut aussi se produire à l'interne, par rapport à des demandes des destinataires eux-mêmes, et se passer au sein de la structure de gouvernance démocratique de l'organisation. Dans l'EI_1, par exemple, il a été nécessaire de refuser la pression des représentants des destinataires au conseil d'administration qui ne voulaient pas la fermeture de l'activité de distribution d'aliments. Et dans l'EI_3, il a été nécessaire d'éliminer le comité d'usagers en raison de son influence négative sur les décisions stratégiques (voir section 3.4 pour plus de détails).

La manipulation, surtout par l'influence auprès des parties prenantes, est l'une des stratégies principales adoptées par les ESC : « *S'il y a des endroits où on pense pouvoir influencer [les bailleurs de fonds], les ouvrir sur d'autres réalités. […] C'est du travail d'influence qui doit être fait, peut-être par d'autres types d'organisations, peut-être que le Collectif en fait, la CDÉC en fait; dans le fond […], plusieurs paliers d'intervention possibles existent pour faire des jeux d'influence* ». Afin d'exercer une telle influence, en plus de participer à des coalitions qui fournissent du lobbying politique, ces organisations se mobilisent pour « *voir ce qu'il se passe ailleurs, […] dans les autres organismes. Si tu es juste dans tes petites affaires, tu n'es au courant de rien. Tu peux passer à côté de choses que tu n'as pas vues. Alors, c'est certain […] [qu'il faut] se faire voir* ». Dans ce sens « *le fait de se trouver dans certains lieux […] fait en sorte de créer des liens, de créer des réseaux, mais permet aussi de recevoir de l'information […] immédiate par rapport à différents aspects des bailleurs de fonds, des ministères, les règlements, et ça, c'est précieux.* »

De façon plus concrète, cette influence peut se concentrer sur la demande d'appui aux organisations qui ont contribué à mettre les ESC sur pied. Il s'agit ainsi de rappeler aux parties prenantes qui ont aidé les ESC à naître qu'elles doivent aussi contribuer à leur croissance : « *c'est-à-dire qu'il faut faire une publicité […] qui le rappelle, sans devenir fatigant. Mais malheureusement, on n'est pas très présent, on est quasiment gêné de leur demander. Je pense qu'il faut leur rappeler qu'ils ont participé à la mise sur pied de l'organisation […], leur demande d'acheter chez nous, publiciser nos produits. Fidéliser, donner un bon service, c'est bien important* ».

Certaines actions centrées sur la manipulation peuvent toutefois produire des résultats inverses à ceux qui étaient prévus, et entraînent ainsi ce qu'on peut dénommer de stratégies de « *backfire* » ou d'effet inversé. Un cas a été raconté par l'un des interviewés, quand une demande de formalisation des gîtes montréalais « au noir » a entrainé une exigence gouvernementale appliquée à tout le secteur, mais qui a eu des effets régulateurs sur l'activité de l'EI, ce qui a forcé la mise en place des changements : « *je me présente pour avoir mon certificat de conformité et ils disent non. […] Je ne peux pas être un gîte, selon la définition du tourisme du Québec, parce que je n'habite pas là.* ».

Le principal outil de manipulation des EI, par exemple, est le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, qui est l'organisme responsable pour leur représentation et leurs actions politiques, « *parce que, individuellement, on ne serait pas capable de le faire, […] alors c'est une grosse force que l'on a, un lobby, […] parce que ça stabilise beaucoup nos revenus* ». Au sein du Collectif, les EI traitent de leurs rapports réciproques : « *C'est un collectif… comment être solidaire, comment être en compétition, mais on se balise ensemble, comment faire de la représentation pour nos organisations, des projets collectifs pour nos organisations, et on y met du temps, beaucoup de temps* ».

En ce qui concerne les EÉSAD, elles développent leur concertation provinciale par les trois regroupements qui composent le champ :

> « *Les entreprises d'économie sociale en aide à domicile sont sur trois regroupements, maintenant. Il y a la Fédération des coopératives de services à domicile, il y a l'Aile rurale, qui est surtout un regroupement d'entreprise d'économie sociale en aide à domicile en milieu rural, dans un fonctionnement différent. [Ça peut aussi être des OBNL et des coopératives]. On a [aussi] le Regroupement des entreprises d'économie sociale, ce sont surtout des OBNL. Alors on a ces trois regroupements, fort heureusement qu'ils ne sont pas compétitifs, ils travaillent beaucoup de concert. Ce qui est merveilleux, c'est que ce soit eux qui fassent des pressions politiques pour essayer de régulariser les choses, d'amener des fonctionnements qui sont plus structurés, pour aller chercher les financements qui sont vraiment nécessaires.* »

Un exemple de l'action politique des regroupements a été fourni par l'un des interviewés, par rapport à l'accréditation d'une nouvelle EÉSAD :

> « *Il y a une espèce de moratoire, il n'y a plus d'[EÉSAD] accréditées depuis un certain temps. Et il y a […] une ancienne coopérative qui demande depuis des années de se faire accréditer au PEFSAD et qui a toujours été refusée. […] L'Agence de santé […] appuyait sa demande, […] la Fédération de coopératives l'appuyait également, par contre, les deux autres regroupements, […] soit l'Aile rurale et la Coalition […], étaient contre la venue d'une deuxième entreprise, d'autant plus qu'il en existait déjà deux dans [la région] qui desservent la clientèle et qui répondent aux membres et à leurs besoins. La troisième entreprise viendrait les concurrencer, et prendre une partie de la clientèle sur le territoire, donc ça mettait en danger les entreprises existantes qui sont accréditées depuis des années. Donc, la Coalition et l'Aille Rurale ont refusé. Au début, la Fédération était pour, mais il y a eu d'autres discussions, et […], finalement, la Fédération s'est retrouvée du côté des deux autres regroupements, pour dire se prononcer contre également, parce qu'il y a trop d'enjeux derrière ça.[…] Alors […] les regroupements se sont prononcés en disant qu'ils n'autoriseraient ni ne recommanderaient une nouvelle accréditation.* »

Un autre résultat de l'action conjointe des EÉSAD et des regroupements avec d'autres instances (p. ex. CSMO-ÉSAC) a été la reconnaissance et la formation en aide domestique. En 2009, le métier de préposé d'aide à domicile a été officiellement reconnu et inscrit au Registre des compétences du Québec. Cette norme professionnelle a mené à l'élaboration du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), qui fournit aux préposées un diplôme officiel attestant leurs compétences dans ce métier, après une formation pratique offerte au sein des EÉSAD : « *maintenant toutes les entreprises d'économie sociale sont conviées à appliquer ce programme [PAMT] pour rendre le travail d'aide domestique conforme […]. Peu importe où tu es au Québec, tu as de règles de fonctionnement bien établies, et cette conformité-là rend l'entreprise plus attrayante, parce qu'elle est accréditée dans un fonctionnement reconnu.* »

Questionné sur l'importance ou non de se conformer à des exigences externes, la réponse d'un des interviewés résume bien la complexité qui caractérise la conformité non marchande : « *Oui et non. C'est toute la définition du partenariat, comment tu vois les choses. Une façon de se conformer, oui, mais parfois il faut influencer aussi, c'est un jeu. C'est normal que celui qui*

*donne de l'argent ait des exigences, c'est normal que les autres aient des exigences dans une société, mais c'est à toi de trouver des marges de manœuvre, et de les influencer.* »

*b) La conformité marchande*

La conformité des ESC dans la sphère marchande se traduit principalement par l'imitation de certains aspects concurrentiels des entreprises privées qui connaissent du succès. Il s'agit ainsi du développement d'une « *posture business* » face à des pressions institutionnelles isomorphiques mimétiques du marché, étant donné que ces organisations vendent des produits et des services dans un marché concurrentiel. L'adoption d'une telle posture constitue parfois une réponse institutionnelle en vue de briser le préjugé qui existe envers les l'économie sociale et, plus particulièrement, envers leur capacité à produire des biens et des services de qualité. L'un des interviewés a bien expliqué en quoi consiste ce préjugé :

> « *Personnellement, parce que je viens du secteur privé, je n'aurais jamais mangé ni commandé chez un traiteur d'économie sociale. Dans le secteur privé, je ne l'aurais jamais fait. […] Quand je pensais à l'économie sociale, je m'imaginais les friperies, je voyais le Village des Valeurs. Je n'aurais jamais commandé ça comme adjointe pour mon président ou pour le conseil d'administration, je n'aurais jamais osé leur dire que la nourriture provient de l'économie sociale Mais, ça peut dépendre aussi du produit. L'économie sociale, il y en a qui font des palettes, des chandelles, c'est dur de se tromper, mais là, on fait un plat et on le mange. C'est une expérience que l'on vit, c'est différent.* »

Le préjugé est aussi entretenu par le fait que, selon certains, les ESC choisissent parfois de maintenir leurs coûts le plus bas possible afin de garantir une grande accessibilité de leurs produits ou de leurs services, se privant dès lors des revenus pour améliorer la qualité ou pour faire croître l'entreprise : « *Parce qu'on a une habitude qui est très difficile à briser en économie sociale, soit de toujours faire le plus possible avec le moins possible. […] On va seulement travailler à réduire les coûts le plus possible pour vendre le produit moins cher, parce que ce les gens n'ont pas le réflexe de penser qu'il est possible de payer plus cher dans l'économie sociale. […] Leur réflexe [est] de toujours faire le plus avec le moins. Moi, je pense que l'argent attire l'argent, qu'il faut penser un peu plus gros. Ça limite beaucoup la créativité*

*et l'efficacité du processus de décision. […] Donc, en économie sociale, je ne ressens pas qu'on est poussé par autre chose que limiter les coûts.* »

Dans ce sens, bien que la mission sociale soit, en effet, un élément crucial qui peut conférer à une ESC un avantage concurrentiel face à des concurrents privés, les attributs de l'économie sociale n'ont parfois pas beaucoup d'importance pour le client :« *selon moi, la dernière question que le client se posent concerne le statut juridique de l'entreprise qui emploie le travailleur, la fréquence à laquelle se réunit le conseil d'administration et à quel moment aura lieu la prochaine assemblée générale. Donc, j'ai l'impression qu'on doit mettre un peu moins d'accent sur la construction de la marque, et beaucoup plus sur l'efficacité des services* ». Le modèle à suivre pour le développement de la marque des ESC « *n'est pas simplement en se disant qu'il s'agit d'une coop ou d'une entreprise d'économie sociale, il faut un peu plus que ça : on présente la mission, ils ont trouvé une marque forte, on réutilise les vêtements, et on réintègre des gens. Mais il faut qu'ils trouvent une marque. Et il faut qu'elle les intéresse.* »

En mettant en évidence l'efficacité des services, l'un des interviewés souligne que d'avoir comme dimension de positionnement le fait « d'être une EÉS » n'est pas suffisant si le service est de mauvaise qualité : « *on est une entreprise d'affaires. Nos employés connaissent nos clients par leur prénom, il se crée des liens. Le client paye pour avoir nos services, il a droit à un certain nombre de choses, dont une communication toujours respectueuse de nos employés envers le eux, mais à l'inverse aussi, le client bénéficie toujours d'un service de qualité, et on est conscient qu'il faut faire de suivis, qu'il faut faire de vérifications, qu'il faut évaluer notre personnel* ».

Les EÉSAD sont ainsi parfois menées à adopter une « posture business », par exemple, dans les rapports avec leur tiers payeur (l'État), qui lui réfère les destinataires. La situation racontée précédemment, concernant le manque de coordination des EÉSAD pour faciliter le référencement aux fonctionnaires du CSSS, illustre bien l'importance d'adopter une telle posture. Dans ce sens, l'une des actions stratégiques prises par ces organisations est la concertation locale, visant, par exemple, la diffusion de la marque « aide domestique » sur leurs

territoires. L'un des interviewés a contribué à cette réflexion : « *Les entreprises d'aide domestique, si elles travaillent sur leur marque, si elles travaillent ensemble, avec une mentalité de commerçant qui conserve sa mission d'économie sociale malgré qu'elles soient dans le commerce, elles atteindront la population. […] Il y a un très fort développement de marque à faire* »

La recherche empirique a identifié plusieurs dimensions dans lesquelles les ESC se basent pour développer une « posture business » : (a) la qualité du produit et l'accord gagnant-gagnant, (b) le traitement des bailleurs de fonds comme des partenaires, (c) l'acceptation interne du mot « rentabilité », et (d) la promotion. Ces points sont expliqués dans les prochains paragraphes, et détaillés à l'annexe H (partie H.2).

En ce qui concerne la qualité, un exemple évident est l'utilisation de nouvelles boîtes, mieux élaborées, pour la vente des plats surgelés dans le commerce de détail par l'EI_2. Dans les négociations pour les offrir dans les pharmacies, par exemple, « *le pharmacien pensait que je représentais un organisme de bienfaisance […]. J'ai alors dit que je voulais parler d'affaires avec lui, lui parler d'un produit qui pourrait être intéressant sa votre clientèle. De plus, ils ont l'espace pour le distribuer. Et je lui ai dit que je cherchais un partenariat gagnant-gagnant avec lui ».* En plus des boîtes et du comportement de négociation, le contrôle de la qualité dans la production devient aussi crucial. Au sein des EÉSAD, ce contrôle a aussi permis, à travers les appels téléphoniques de suivi aux clients, d'identifier des réductions dans l'utilisation du service : « *quand on perdait des clients, on ne les rappelait pas. Ils avaient pourtant l'habitude d'obtenir des services deux fois par semaine, et ce, pendant cinq ans, mais qui ont soudainement arrêté. […] Donc, il y a une question de contrôle importante là-dedans, c'est une valeur de gestion* ».

Cette « posture business » s'applique également aux rapports avec les fournisseurs de ressources qui sont préférablement vus comme des partenaires : « *[…] je suis porté à davantage les voir comme des partenaires. […] On essaie parfois d'expliquer aux gens, […] le communautaire, […] les gens qui siègent au conseil d'administration, [que l'] on reçoit de*

*subventions, mais depuis qu'ils donnent de la subvention, ils ont besoin de moi, parce que [le fournisseur de ressources] doit être capable de se dire qu'il a lutté contre la faim parce qu'il a aidé [l'organisation] à passer à travers la crise, [elle] ne pourrait pas exister si, moi, je n'existais pas* ».

Un enjeu central pour le développement d'une « posture business » dans les ESC est celui de faire accepter le mot « rentabilité » aux parties prenantes internes aussi bien qu'ils acceptent le mot « viabilité » : « *je parlais de rentabilité, mais […] on ne voulait pas [m'écouter]. […] Mais, à un moment donné, j'ai changé mon vocabulaire, je me suis mis à parler de viabilité, , et les gens se sont mis à écouter. […] [Cependant,] ils comprennent maintenant que si la qualité du plateau n'est pas bonne, le client ne rappelle pas, il n'y aura plus de plateau de formation en traiteur […] Alors, ils commencent à comprendre, […] et quand on parle de rentabilité, les gens n'ont pas l'impression qu'on les agresse ou qu'on va à l'encontre de leurs valeurs* ».

Et finalement, les ESC visent à imiter une « posture business » en ce qui concerne la promotion de leurs services. Les interviewés ont souligné l'importance de changer l'attitude « timide » des ESC par rapport à la promotion, et, principalement, en ce qui concerne la construction de la marque de chaque entreprise et du secteur en soi. Les EI ont un fort lobbying et une bonne divulgation avec le Collectif, mais les EÉSAD doivent encore améliorer cet aspect : « *la marque [des EÉSAD] est mal construite pour l'instant. Et il n'y a pas de mouvement national pour faire connaitre la marque* ». Certaines actions de promotion adoptées ont été de donner des uniformes aux préposées, de réaliser d'autres services, de promouvoir l'aide domestique par ceux-ci (comme le programme PAIR) et l'augmentation du réseautage.

Cette sous-section sur la conformité a montré et expliqué les stratégies adoptées par les ESC pour construire leur conformité marchande et non marchande. Dans le premier cas, leurs stratégies ont varié de l'acquiescement à la manipulation, mais on observe principalement les actions d'acquiescement construit et d'acquiescement proactif, qui démontrent le choix stratégique de l'organisation de se conformer. En ce qui concerne la conformité marchande, les

ESC essayent d'adopter, dans certaines occasions, une « posture business » afin de favoriser leur légitimité auprès du marché. La prochaine sous-section se concentre sur la différenciation marchande et non marchande des ESC étudiées.

6.2.2.2 La différenciation

*a) La différenciation marchande*

Au cours de leur développement, les ESC étudiées ont apporté plusieurs modifications àleur positionnement, soit par la concentration dans un sous-segment particulier d'une clientèle plus « communautaire, solidaire ou publique », soit en élargissant les catégories de clients servis par leurs activités principales (p.ex. service de traiteur) ou d'autres activités (p. ex. gestion de résidences). En ce qui concerne les rapports de concurrence entre les ESC et les compétiteurs dans leurs terrains d'action, plusieurs éléments ont été mentionnés comme des stratégies de différenciation en faveur des EI/EÉSAD : la valeur unique, la concentration, l'innovation et le prix.

*i. La valeur unique par la finalité sociale*

Tout d´abord, la finalité sociale constitue une dimension de différenciation majeure pour les ESC, car elle favorise une différenciation basée sur la « valeur unique » qu'elles portent. Cette condition ouvre plusieurs volets par lesquels les ESC peuvent explorer leurs avantages compétitifs et se différencier des concurrents présents dans leurs marchés. Les principaux volets identifiés dans la recherche empirique ont été : le fait d´être une ESC, leur mission sociale et l'ancrage territorial.

Les trois principaux éléments, constituant déjà une différenciation en soi, qui soutiennent cette dimension de positionnement sont (a) leur statut d'entreprises d'économie sociale, (b) leur

mission sociale, et (c) l'ancrage qu'elles possèdent dans leur territoire, ou plus spécifiquement, dans leur communauté :

> « *[…] le seul endroit où je peux faire en sorte d'être compétitif avec le privé, c'est par rapport au prix ou au développement d'une clientèle captive, qui est reliée à la mission de la coop. Parce que dans le secteur des organismes sans but lucratif, on est également porteur d'une mission, sinon ça ne donne à rien d'être sans but lucratif. […] Si les gens savaient qui ont est et ce que l'on fait, ils abandonneraient probablement […] le secteur privé pour venir chez nous.* »

> « *Je gère plutôt selon la philosophie, l'orientation, la mission de l'entreprise. Une de nos missions, c'est d'être près de nos clients, de les connaître, d'être à leur écoute, de leur donner le meilleur service possible et de travailler à ce que nos services soient de qualité. Si tu réalises tout ça, il me semble que tu te distingues déjà un peu.* »

> « *[…] Je revenais d'un séminaire sur la gestion en économie sociale, et c'est sorti comme un des points clés pour garantir la pérennité d'une organisation d'économie sociale, il fallait que ça soit ancré dans la communauté. Et portée dans la communauté.* »

*ii. La concentration*

Grâce à leur finalité sociale et à leur nature comme entreprises d'économie sociale, on observe que les trois entreprises d'insertion étudiées ont adopté, depuis le démarrage de leurs services de traiteur, une **stratégie de concentration**. Elles ont toutes ciblé une niche de clients organisationnels (corporatifs) qui sont liés à l'économie sociale, comme les instances gouvernementales et les organismes communautaires. Évidemment, elles vendent aussi leurs services de traiteur à une clientèle privée (entreprises classiques), mais leur préférence pour un autre type de clientèle, plus solidaire et communautaire, est évidente depuis leur émergence.

Certaines ESC développent aussi une concentration sur une niche particulière de la clientèle privée qui valorise l'achat solidaire avec des fournisseurs « responsables »:

> « *Notre site Internet va nous aider à aller chercher d'autres clients, ou à approcher les gens qui ont un quota de fournisseurs responsables à respecter. Donc de leur dire que votre traiteur peut aussi entrer dans votre quota de fournisseurs responsables.* »

> « *On aurait [aussi] de notre côté tous les bureaux professionnels qui commandent, comme les avocats, etc., et qui veulent avoir un impact sur la communauté, qui vont faire affaire avec nous.* »

En adoptant une telle stratégie, ces organisations se sont insérées dans une niche particulière de clients qui appuient leur finalité sociale. On observe ainsi, à travers les affirmations des interviewés, que, en plus de la finalité sociale, la qualité compatible avec celle du marché constitue une troisième dimension de positionnement pour cette stratégie de concentration sur un public cible gouvernemental et communautaire d'ÉS.

Les arguments mis en évidence pour décrire le produit offert à la clientèle sont l'offre d'un produit de qualité, à un bon prix, et adapté à leurs besoins. Le positionnement concurrentiel du service de traiteur des EI ne se base donc pas sur l'offre d'un produit supérieur à ceux qui existent dans le marché, mais il cible une catégorie de clients qui choisissent ces organisations pour leur finalité sociale et pour la qualité de leurs produits. Cette préoccupation pour la qualité inclut les attributs du produit et s'applique également au processus de production et au service à la clientèle. Les extraits d'un document de l'EI_3 et d'une entrevue illustrent ces éléments :

> Un partenariat avec le Département de nutrition de l'Université […] nous a permis d'élaborer des menus adaptés aux besoins spécifiques des garderies, des écoles et des institutions. Nous garantissons: des repas équilibrés qui respectent le *Guide alimentaire canadien*; la mise à votre disposition de fiches nutritionnelles pour chaque repas; la fraîcheur et la qualité des aliments servis; des prix concurrentiels; un service de livraison. Tous nos repas sont confectionnés dans le respect de l'environnement et des valeurs socialement responsables.

> « *Et la qualité est présente aussi, […] le produit qu'on livre, c'est un bon produit. On a une [coordination] à la production qui est vraiment centrée sur le contrôle de la qualité, on a ici un contrôle de qualité de la prise de la commande jusqu'à la production. Alors ça veut dire, pour la prise de commande, que notre personne reçoit l'information, comment elle traite le client, comment elle arrive à trouver des solutions avec sa [coordination] pour les clients par rapport aux prix, par rapport aux dates, en proposer*

> *d'autres si ça ne convient pas, par rapport au moment de la livraison, comment on peut l'accommoder, on est beaucoup dans l'accommodement des clients. Alors ça c'est le premier maillon de notre chaine de contrôle de la qualité. Ensuite, pour la production, il s'agit d'acheter des produits de bonne qualité, des produits de premier choix, pas des produits défraichis ou des aliments dont l'emballage est brisé, des produits locaux et de saison, dans la mesure du possible Ensuite, comment il est produit, comment il sort, s'il a des défauts. On a des participants qui font de la production, on est une entreprise d'insertion, mais quand le produit fini n'est pas bon, on le jette à la poubelle et on le recommence.* »

La qualité des produits offerts par les EI traiteurs est considérée bonne, mais similaire à celle des autres traiteurs (privés et coopératifs). Le principal critère mentionné par les interviewés qui différencie les traiteurs d'économie sociale par rapport aux autres est, encore une fois, leur finalité sociale :

> *« Ce que nous différencie, actuellement, c'est notre économie sociale. […] Je ne peux pas dire qu'on est la meilleure, qu'on offre le meilleur produit. À part notre mission, […] la seule raison pour laquelle les clients continuent à faire affaire avec nous, c'est parce qu'ils m'aiment, ou une autre personne de l'entreprise, ou parce qu'ils soutiennent la cause. Ce sont des convertis.* »

> « *On a une niche qu'il faut aller chercher et qui correspond à nos valeurs. Par exemple, hier un fournisseur est venu nous visiter, j'ai lui donné un menu et lui ai dit que s'il voulait vraiment aider les gens dans la vie, qu'il devait commander chez nous, […] et il a dit oui. Parce que notre niche est d'aller chercher notre client grâce à notre mission sociale, […] c'est là qu'on va gagner des points, on la vend aux syndicats, on la vend aux OBNL, toute organisation qui fait partie du mouvement social. C'est dans ce secteur qu'on a un avantage concurrentiel, en termes de ventes, parce qu'à chaque fois que j'explique notre mission à quelqu'un, il me dit qu'il commandera chez nous.* »

Il s'agit ainsi d'un positionnement de différenciation basé sur la concentration, directement lié à la finalité sociale de l'organisation, qui offre un service de traiteur de bonne qualité sur le marché. Par contre, est-ce que cela signifie que tous les traiteurs en économie sociale adoptent un même positionnement ? Selon ce qui a été présenté jusqu'à maintenant, les trois EI étudiées ont adopté, au début de leurs activités, une stratégie de différenciation par la concentration sur une clientèle « solidaire », se basant sur leur finalité sociale et la qualité de leurs produits et services. Toutefois, tout au long de leur cheminement stratégique, certains choix stratégiques

ont amené ces organisations à se différencier de leurs concurrents. Cette différenciation dans le domaine des traiteurs a été mentionnée par l'un des interviewés, qui a souligné les deux tendances : la haute ou la moyenne gamme :

> « *Tu as deux tendances dans les entreprises d'insertion : soit tu essaies d'avoir une offre, de te différencier des autres, c'est-à-dire que si tu es un traiteur, tu vas par exemple essayer de concurrencer les traiteurs haut de gamme; soit tu as une autre approche, c'est ce qu'on a choisi ici, d'aller dans la moyenne gamme supérieure, et on va servir […] le mouvement associatif, on aide les gens, pour vendre notre produit. Mais c'est deux stratégies différentes, et il y a des groupes qui se dirigent vers une stratégie en particulier, et la nôtre, […] elle va avec notre mission et elle va aussi avec notre équipe. Je n'ai pas d'équipe pour faire de la haute gamme. Parce que pour le haut de gamme, ça prend un chef, ça prend un sous-chef, et on n'a pas d'équipe, alors on est obligé d'aller dans la moyenne gamme supérieure, et on peut faire un bon travail, mais c'est sûr qu'on vend du côté associatif. C'est ça qu'on va vendre, de plus en plus. Et on va s'adresser à des groupes, comme à des bureaux d'avocats, des gens qui commandent des buffets, et on va leur dire que l'on vend de la moyenne gamme, mais que lorsqu'ils achètent chez nous, ça aide le restaurant populaire, ça soutient l'insertion des jeunes, etc. Et on est en concurrence […] En moyenne gamme, on fait quand même de la qualité, […] et dans cette moyenne gamme, on a une niche qu'il faut aller chercher, et qui correspond à nos valeurs.* »

Placer un service de traiteur dans une « moyenne gamme supérieure » exige ainsi l'offre d'un produit de bonne qualité qui vient bien soutenir la finalité sociale qui compose la stratégie de concentration. Dans ce sens, l'un des interviewés a souligné que le service de traiteur est une industrie de concurrence (« business »), et que, sans qualité, les autres attributs seuls ne suffisent pas à satisfaire les clients :

> « *C'est une industrie, l'économie, c'est bien d'être social, mais l'économie roule et les produits se remplacent, parce qu'on est insatisfait, il ne faut pas que ça soit compliqué. Si quelqu'un a dit qu'il veut nous encourager, mais qu'il n'apprécie pas nos produits, […] ça ne marche pas. Ils ne veulent pas nourrir des gens du conseil d'administration [d'un client] avec n'importe quoi, non plus. Alors, c'est un gros défi, c'est un gros enjeu, mais c'est notre problème, les gens n'ont pas à se soucier que je suis allé en formation; non, si tu offres un produit, il faut qu'il soit bon.* »

Il y a toutefois certains **risques** liés à une stratégie de concentration. D'abord, on souligne le risque lié à une stratégie de concentration dans une clientèle particulière d'organisations qui

dépendent majoritairement de ressources publiques (non marchandes). Une telle stratégie peut se montrer extrêmement vulnérable à la coupure des subventions fournies à ces clients par le gouvernement (voir sous-partie 3.3 sur le terrain d'action).

Deuxièmement, on observe que le simple fait d'être reconnue comme une entreprise d'insertion, et alors étant une ESC, constitue une valeur ajoutée qui permet d'obtenir l'appui préférentiel d'une clientèle sensible à la solidarité et à la finalité sociale. Cependant, quand cet appui provient de clients qui n'appartiennent pas à l'économie sociale ou à l'action communautaire, il risque d'être plus susceptible à des changements à court terme. La conséquence de ce risque est la fragilité de l'appui, dans le sens où sa clientèle peut ainsi se dissoudre avec un simple changement dans le poste du responsable des achats ou avec les partenariats chez le client. Un exemple très clair a été fourni par un des interviewés :

> « *Cette réduction [dans notre chiffre d'affaires] est expliquée [en partie] par la perte de clients, spécialement [l'université]. Un changement de la direction, qui favorisait les entreprises d'économie sociale, et qui maintenant ne le fait plus, a coupé les demandes avec [nous].* »

Et troisièmement, la « valeur ajoutée » d'appartenir au champ de l'économie sociale peut parfois constituer un avantage moins clair pour les clients qui se soucient moins de l'aspect « social » de l'organisation, et qui se concentrent plutôt sur, par exemple, la qualité et la fiabilité du produit ou du service offert. L'un des interviewés a fait ressortir qu'il existe, dans certains milieux, un préjugé contre l'économie sociale, justement par le fait qu'elle a une mission sociale, et donc, qu'elle ne serait pas en mesure d'offrir la même qualité que les entreprises privées, ce qui, selon nos répondants, est généralement faux. Cependant, l'un d'eux se questionne à savoir si le fait d'être une entreprise d'économie sociale constitue, dans toutes les occasions, un argument de vente qui doit être mis en évidence :

> « *La discussion qu'on avait hier, en plénière stratégique de début d'année stratégique, portait sur ce que l'on fait avec l'économie sociale, un argument de vente ou non? On ne sait pas encore. […] Et j'ai assisté à une réunion de marketing des entreprises d'insertion, cette question-là a été soulevée, sans réponse encore. […]. Tout le monde est encore ambivalent. Moi, je pense qu'en mettant de l'avant l'économie sociale, on va*

> *se priver d'une certaine clientèle. Mais j'aimerais de faire gouter le produit aux clients et ensuite de les informer que le produit provient de gens en réinsertion […] … On ne sait pas encore si c'est une force, [vendre l'argument de l'économie sociale]. On pense que c'est une force, car a remarqué dans nos sondages […] que ça peut être un critère d'achat pour des corporations, mais pas tant […] pour les individus. Et, on a également remarqué que si on le faisait, si on mettait [sur le produit] une information pour les individus, on attirerait les acheteurs qui sont déjà convertis à l'économie sociale. […] Moi, je pense qu'une majorité de gens ont un préjugé. […] Nous, on considère que c'est un argument de vente qui est positif, mais je crois que l'on se prive d'une clientèle assez importante.* »

Dans ce sens, utiliser le fait « d'être économie sociale » comme argument de vente pourrait être une mauvaise stratégie si la clientèle-cible a encore un préjugé par rapport à l'économie sociale. C'est pour cette raison qu'il est possible que la stratégie de vente au détail des plats surgelés de l'EI_2 n'allait pas se baser sur cet argument, mais plutôt mettre en évidence la finalité sociale de l'organisation à l'intérieur de l'emballage. L'un des interviewés explique cette stratégie :

> « *Quand on négocie avec [les distributeurs], on va présenter le marketing au conseil d'administration. On travaille là-dessus, […] on regarde partout, parce que les barquettes qu'on fait ici, elles n'ont pas été faites pour le marchandisage, ou pour l'emballage, elles n'ont pas été faites pour être placées sur les étagères en compétition pour attirer, elles ont été faites pour livrer à la maison. Il nous faut revoir notre emballage pour qu'il soit intéressant pour le client et pour que [les distributeurs] le veulent sur leurs étagères. C'est avec eux qu'on va décider si on parle d'économie sociale ou non. Moi, je ne pense pas que le client final, l'acheteur, qu'il va savoir qu'il s'agit c'est d'économie sociale, je pense que ça va sortir comme ça, il ne saura pas. Peut-être qu'à intérieur de la boîte, on pourrait insérer un dépliant qui parlerait de la mission, mais je ne pense pas que ça va faire partie de la stratégie de vente.* »

Afin d'éviter ces risques de vulnérabilité, ou de réduire leur impact, les EI étudiées se concentrent aussi, de plus en plus, sur une clientèle privée classique, comme il a été souligné précédemment (voir sous-partie 6.1.2 sur les publics cibles secondaires). Deux des EI étudiées ont exploré, en plus d'une stratégie de concentration, le développement d'une clientèle « privée » classique, composée par des entreprises capitalistes qui achètent des services de traiteur pour leurs événements. Ce sont des entreprises dont la décision d'achat peut ou non se baser sur un achat « solidaire ». Dans ce dernier cas, elles se concentrent plutôt sur les attributs

du service offert. La compétition dans une telle niche a été confrontée à l'élaboration de produits qui se situent dans une « haute gamme » (ou gamme « gourmet ») plutôt que dans une « moyenne gamme supérieure ». Une telle stratégie est présentement suivie par l'EI_2 : « *on ne veut pas développer une gamme gourmet dans notre service de traiteur, on veut qu'il devienne entièrement gourmet. Donc, on veut hausser la qualité du traiteur* ». Une stratégie similaire avait été adoptée par l'EI_3 il y a quelques années, mais elle a échoué. Les extraits suivants, obtenus avec les interviewés permettent, de comprendre comment cette situation s'est déroulée :

> « *Notre positionnement […] a varié avec le temps, mais c'est difficile à comprendre, par rapport à une PME, parce que les gens qui prennent la décision ne sont pas nécessairement des spécialistes. On a décidé, il y a une vingtaine d'années, la direction et les membres du conseil d'administration, de partir un service de traiteur, de moyenne gamme, offrant des menus multiculturels. C'était un des premiers, ça allait bien. À un moment donné, les membres du conseil d'administration ont changé, et ils décident : traiteur haute gamme.* »

> *« La direction qui était là avant nous, en plus de gérer d'une façon très directive, elle avait décidé de faire de l'argent avec le service traiteur, alors elle a enlevé […] la formation, les gens en formation ont été retirés du service de traiteur, pour n'engager que du personnel permanent. Et là, elle voulait que ça soit un service de traiteur haut de gamme, et que ça rapporte de l'argent. Ça a été son but. Donc, elle a eu une gestion très rigide, et les employés du service de traiteur, pour avoir de bons résultats, ont subi beaucoup de pression. Il n'a pas eu d'employé à la vente, donc, ils n'ont pas vendu plus. Donc, les membres de la direction ont fait un trou, parce qu'ils n'ont pas plus vendu et parce qu'ils ont mis plus de gens au travail, ils ont perdu de l'argent. On a perdu l'insertion au traiteur. […] C'est allé contre la mission, ils ont été contre la mission. On n'a pas perdu la subvention [d'Emploi-Québec], par contre. C'est sûr que, en faisant ça, ils ont déplacé les travailleurs ailleurs, ils les ont mis dans la cuisine centrale, puisqu'on a deux cuisines, ils n'ont pas été touchés, sauf qu'à long terme, ça aurait pu être vu. Probablement qu'il se serait passé quelque chose, ils auraient vu que le programme de formation va à l'encontre des besoins. Je ne sais trop comment [ça se serait produit], mais, enfin, cette situation n'a pas duré très longtemps […], mais assez longtemps pour que ça fasse mal. Et on était à l'encontre de la mission, on ne pouvait pas faire ça. Quand nous sommes arrivés, nous avons remplacé tout ça, on a remis la formation. Ça a été difficile, ça a été un de nos défis, parce que les employés étaient contents de ne plus avoir de travailleurs en formation avec eux, parce que ces employés travaillaient mieux, mais on ne faisait pas d'argent, donc ça n'était pas mieux.* »

Cette période, qui a été suivie d'une crise financière, a culminé avec un virage stratégique qui a recentré le positionnement stratégique sur la finalité sociale de l'organisation. Ce virage marque la fin d'un positionnement stratégique basé sur une stratégie centrale de positionnement (discipline de valeur) de « leadership de services et d'innovation » à un positionnement recentré sur l'ancrage territorial et les services à la communauté. L'ancienne stratégie de leadership était centrée sur l'innovation qui était présente à l'origine de l'organisation, et qui incitait les membres du conseil d'administration à toujours chercher une telle innovation : « *l'un des problèmes […] c'est l'aura que [l'organisation] a eu, […] [d'être] toujours en premier plan, le meilleur, le plus beau, le plus innovateur. […] Il y avait une aura […] que j'ai senti [sur] beaucoup d'administrateurs, qui y siègent depuis le début* ». Actuellement, la stratégie adoptée par l'organisation est moins centrée sur le besoin d'être reconnue comme « la plus innovatrice » : « *Ce qu'il faut, c'est être présent sur le terrain, avoir une bonne gestion, être prêt à travailler avec la communauté, mais, ce n'est pas obligatoire d'être en avant pour faire du bon travail* ».

*iii. Innovation*

À part la finalité sociale et la qualité des produits et services, d'autres éléments ont permis les ESC de se démarquer des compétiteurs dans leurs terrains d'action. Dans le domaine de l'insertion, l'une des façons de se différencier est par la technologie employée pour la vente des services traiteurs. Au lieu de l'utilisation traditionnelle du téléphone pour la prise de commandes, l'EI_2 a ajouté une nouvelle plateforme par la mise en ligne d'un site web visant à faciliter l'expérience des clients. Ce choix stratégique a permis de distinguer le service traiteur offert par l'organisation :

> « *Là, ce qui va nous différencier, en fait que devrais dire que oui maintenant ça nous différencie, c'est notre site internet. Il n'y a pas d'autre programme de commande aussi facile pour le traiteur que notre site internet. Maintenant là il faut déployer, ça maintenant ça nous différencie. La facilité de commander, c'est pour une adjointe qui*

> *commande à tous les trois jours. […] Le temps qu'on passe au téléphone avec le traiteur, je l'entends là, ah, c'est un enfer. Tu reçois la commande, et après ça tu envoi pour s'assurer que ce qui était écrit c'est ce qu'elle a dit […] ou la personne te donnait la commande, elle n'a pas compris qu'il faut qu'elle retourne la confirmation, elle t'appelle le jour même et là… Fait que non, maintenant il faut le déployer, il faut les faire utiliser. Et ne pas juste eux autres là, tous mes amis qui ont des entreprises, tu mes contacts qui ont des entreprises qui pourraient commander* ».

Une autre façon de se différencier est par l'originalité des produits offerts. Les EI présentent des difficultés dans le contrôle de la qualité de leurs produits et services et dans le développement d'une telle originalité, en raison de la condition de leurs destinataires, qui apprennent un métier malgré leurs problématiques personnelles. Cependant, l'absence d'originalité risque de banaliser les options de produits au service traiteur et de ne pas susciter l'intérêt de la clientèle. Cette question a été soulignée par l'un des interviewés :

> « *[C'est] l'originalité, oui [ça nous permet de concurrencer]. Le traiteur là, s'il fait toujours le même sandwich, ça meurt. Quand il fait trois fois qu'ils mangent ton sandwich, c'est fini là. À moins que la personne commande toujours la même chose. Mais même là, quand la personne commande, on demande, mais tu veux vraiment le même sandwich, parce que tes gens ont déjà mangé, veux-tu regarder d'autres choses ? On peut vous proposer ça, on peut vous proposer ça à la place. […] À un moment donné il faut que je varie aussi, parce que ça aussi c'est la clientèle que se laisse plus, une clientèle captive se laisse plus que quelqu'un qui va venir de façon ponctuelle. Alors ça c'est important d'être capable d'offrir […] quelque chose qui va susciter l'intérêt de manger […]. Alors il faut être imaginatif pour ne pas offrir toujours la même chose. Alors là vient toute notre expertise, à l'écoute du client, mais d'être capable de dire au client, […] c'est vraiment ça que vous voulez, ou vous voulez qu'on regarde d'autres choses ? […] Quelque chose qui répond aux goûts des gens qui vous recevrez. Alors là, ça veut dire que ce n'est pas juste "on va commander un numéro 3 pour tout le monde", ce n'est pas ça, on n'est plus là. On va regarder avec le client quel est son problème, et les gens qui vont manger. Et s'il y a des allergies, d'être capable d'offrir quelque chose au niveau des allergies* »

Cette originalité, qui se base sur une certaine capacité d'innovation, est obtenue par la présence d'une bonne formation de base, d'une capacité d'innovation de la part des employés, et d'un investissement en recherche et développement :

> « *La cuisine ça demande de bases […] il faut que tu ailles ta formation de base, […] il faut que tu connaisses tes coupes de viande, il faut que tu connaisses tes poissons, il faut que tu connaisses tes légumes, il faut que tu connaisses tes éléments de base, […] si tu ne sais pas ça, tu ne peux pas innover. Ça prend des éléments de base pour innover. […] Fait que là, après ça, innovation ça vient de personnes qui ont créativité. Ça ne vient pas d'une personne qui, tu peux faire toutes les formations qui tu veux, si tu n'es pas capable de connaitre tes éléments de base, et si n'a pas le moindrement de créativité, tu n'entrerais pas dans le domaine. Et ce n'est pas une formation en technique de formateur qui va te donner ça. La technique, la formation de formateur, c'est-à-dire, apprendre à suivre une formation qui va t'aider à être un bon pédagogue […], ce n'est pas ça qui va te donner le meilleur produit possible. Il va juste te donner des outils pour mieux intervenir avec les participants. Il ne va pas te donner des outils pour être créateur. […] Moi, j'ai un budget de recherche et développement.* »

Ces particularités d'originalité et d'innovation ont permis à l'EI_1 de développer une niche particulière à l'intérieur de la clientèle communautaire/ÉS, qui consiste à offrir un service traiteur spécialisé pour les organismes de coopération internationale :

> « *[Les] organismes de coopération internationale envoient des coopérants ou des volontaires […] dans des pays, […] dans des projets de développement, alors ils doivent faire une formation auprès de ces gens […]. Avant de les envoyer, ils tiennent à Montréal, entre autres, des sessions de formation avec les gens qui vont partir dans les prochains jours. […] Alors, ils les hébergent, d'où leur présence dans notre gîte, et après, ils tiennent des formations pendant la semaine. Alors tous les midis, ils nous réservaient le service de traiteur, et, à la fin du séjour, les gens qui ont été formés, c'est-à-dire les futurs volontaires, participaient à coquetel dînatoire pour fraterniser ensemble, afin que les gens qui vont se trouver dans un même terrain, dans un même pays, développent des liens pour mieux fonctionner là-bas.[…] Ils nous demandaient de préparer des repas provenant des pays, des cultures, des coutumes où les personnes s'en allaient […] On savait sortir des produits qu'ils avaient dans ces pays et leurs recettes. […] On a fait notre créneau, on a mis à profit nos participants venant de l'extérieur pour développer de bouchées qui proviennent de pays différents. […] Nous pouvons aussi exécuter des mets simples, mais on est reconnu pour nos bouchées, par l'excentricité de ce qu'on produit, ou pour la différence de ce qu'on produit. Nous offrons des nouvelles bouchées tous les six mois, parfois moins. Entre trois et six mois, on essaie de faire une recherche et du développement pour sortir de nouveaux produits dans nos bouchées. Parce qu'on perd nos clients quand on sert toujours la même affaire; le client, quand ça fait quatre fois qu'il mange tes bouchées, il veut varier.* »

Cependant, cette stratégie a échoué quand le gouvernement a coupé les fonds dédiés à ces organisations, ce qui illustre l'argument présenté plut haut sur le risque de baser une stratégie

de concentration sur une clientèle dont les revenus sont dépendants de la conjoncture politique. La conséquence de cette coupure sur le positionnement a été un changement significatif dans la valeur des produits offerts aux clients. L'organisation a été obligée de revenir à une certaine standardisation des repas offerts, et d'abandonner, en grande partie, la différenciation basée sur la personnalisation des repas de style « international » :

> *« Mais je n'offre plus ce service, parce qu'ils n'ont pas le budget. […] Avant c'était un bon repas. […] Mais maintenant on ne fait pas la même affaire, on fait des petits produits, on peut tout de même faire des repas [spéciaux], […] mais l'organisation n'a plus les moyens, on ne peut pas les faire de la même façon. Alors, c'est tout ça qui a changé.* […] *[Pour le gîte], on est vraiment plus dans le corporatif que dans l'individu touriste. Mais ça risque de nous faire mal plus tard, parce qu'on avait trouvé une niche, qui était la coopération internationale, et là, le financement, on est en train de le couper, alors ça va avoir des impacts.* »

Dans le cas des plats surgelés de l'EI_2, la différenciation du produit face à la concurrence marchande correspond à l'attribut principal du produit, qui est d'être un repas santé, originellement pour les personnes âgées en perte d'autonomie. Ainsi, avec l'ajout d'une gamme gourmet et avec l'amélioration de l'emballage, les repas surgelés se distinguent par leur choix santé et constituent une nouveauté dans un marché orienté aux personnes âgées :

> *« Dans les plats surgelés, on ne considère pas comme compétition directe les Michelina's, Fontaine Santé et autres produits vendus dans les congélateurs. C'est un produit différent, c'est-à-dire qu'on cherche à combler tous les besoins en nutrition de la personne, comme le nombre de protéines dont elle a besoin. Et ce sont des produits qui sont plus santé, très faibles en sodium, encore plus que ceux qui se nomment « santé » dans les épiceries. Tu vois, on a un positionnement, on a négocié […] pour avoir leur sceau d'approbation sur nos produits. […] On ne voit pas ça dans les épiceries, de la nourriture conçue pour des personnes âgées. […]* »

En plus, il est important de souligner que l'aspect santé favorise aussi la différenciation dans la sphère non marchande, car elle incite au référencement des institutions publiques, comme les CLSC. En utilisant sa finalité sociale comme facteur de différenciation, et donc comme une dimension de positionnement, l'EI_2 travaille sur l'obtention d'un sceau d'approbation de son statut de « choix santé » pour les plats surgelés, explique l'un des interviewés :

> « *Dans les dernières années, on a mis une diététiste sur la production de plats [surgelés], et là on travaille sur la présentation à la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC, pour avoir leur sceau d'approbation sur nos plats. [C'est un sceau] reconnu. […] Je pense qu'on va l'obtenir sous forme de don, […] ça ne leur coûtera rien.* »

*iv. Le prix*

Finalement, un élément crucial qui influence la commercialisation dans les ESC est le prix. Dans les EÉSAD, l'analyse du prix du service offert ne peut pas simplement se limiter à une comparaison concurrentielle avec la compétition, car ces organisations ont des objectifs et des intérêts plus larges. Tout d'abord, toutes les EÉSAD sont nées avec les mêmes trois objectifs, qui sont liés aux besoins de maintien à domicile, à la création d'emplois permanents et à l'enrayement du travail au noir. Donc dans le but d'offrir une solution plus professionnelle et plus encadrée que les services communautaires, de répondre aux besoins non attendus par l'État et d'offrir de services moins chers que dans les entreprises privées, en règle générale toutes les EÉSAD adoptent une stratégie de différenciation basée sur un prix moins cher que celui du marché. Dans le contexte concurrentiel marchand, une telle stratégie est dénommée « la domination par les coûts », et consiste à fournir un produit ou un service à la clientèle au prix le plus bas. Dans l'aide domestique, l'objectif d'offrir le prix le plus bas peut donc être considéré comme intrinsèque à l'activité, car toutes les EÉSAD essaient d'offrir le prix le plus bas possible à leurs destinataires (publics cibles primaires). Cette différenciation par le prix constitue ainsi une « *différenciation sectorielle* » qui s'applique à l'ensemble des EÉSAD.

Le maintien du prix le plus bas est possible, en premier lieu, grâce à la finalité sociale de l'organisation, qui est sans but lucratif, et, en deuxième lieux, grâce à l'admissibilité au programme PEFSAD, qui permet aux EÉSAD de combiner des ressources marchandes et non marchandes pour soutenir l'activité. Cela permet aux EÉSAD de maintenir leur **compétitivité** par rapport aux entreprises privées, et contribue à leur compétitivité par rapport au travail au noir, qui est normalement encore moins cher, mais qui comporte aussi plusieurs désavantages (qui ont été détaillés dans la section 2.4 sur le terrain d'action). Une augmentation du prix, c'est-à-dire du taux horaire chargé au destinataire, risque de réduire la compétitivité de l'organisation, et, par conséquent, risque une réduction du **volume** du nombre d'heures

vendues ou des références faites par le CSSS. Cela peut encore entraîner le risque de favoriser le travail au noir. L'un des interviewés a expliqué cet enjeu :

> « *On a eu une perte d'heures. […] Ce qui est arrivé, c'est une problématique , on a été obligé d'augmenter notre taux horaire, parce que nous avons les mêmes employés depuis longtemps, il y a eu des augmentations de salaire, l'augmentation du coût de la vie, l'augmentation du salaire minimum, qui ont fait qu'on a augmenté notre taux horaire, et, en augmentant nos taux, il y a des clients qui disent que c'est trop cher, soit le CSSS réfère ailleurs, , certains se tournent vers le travail au noir, il y a eu une perte de volume, parce qu'on a été obligé d'augmenter notre taux horaire. Le volume est important, très important.* »

Le maintien d'un prix plus bas que celui du marché est un défi constant au sein des EÉSAD, principalement en raison du compromis entre les coûts et les conditions d'emploi des préposées, souligne l'un des interviewés :

> « *C'est sûr que le prix a tendance à augmenter et il ne diminue pas, parce que les coûts de production et les salaires augmentent, mais comme il n'y a pas de notion de profit comme tel, […] c'est sûr que le prix demandé aux clients correspond à peu près à ce que ça coûte, et il comprend évidemment une petite marge de manœuvre, parce qu'il faut avoir un fonds de roulement et qu'il faut prévoir les imprévus. Mais, généralement, pour le même genre de services dans le privé, les gens paieraient normalement plus cher. [Et on oublie le travail au noir]. On n'a pas pu diminuer le prix [contrairement aux objectifs prévus au le rapport annuel], parce qu'il faut maintenir les prix correspondant aux dépenses. Et, malgré tout, on n'a pas réussi à améliorer les conditions de travail des employés. Parce que si on a toujours maintenu un prix plus bas, c'est parce qu'on a toujours maintenu les conditions de travail des employés au minimum. La situation se rétablit depuis quelques années, ça va mieux financièrement, on a amélioré les conditions de travail des employés cette année, ce qu'on voulait faire depuis plusieurs années déjà. Tout en maintenant une progression très raisonnable de nos prix. Par exemple, cette année l'augmentation prévue est de 35 sous, ce qui représente à peu près 2 %. Ça ne couvre pas ce que coûtent les conditions de travail en réalité, mais on a une petite marge de manœuvre qui nous permet de faire ça.* »

Dans le cas des EI, on observe toutefois que, pendant le parcours stratégique de leurs services de traiteur, les stratégies de positionnement adoptées ont varié entre la concentration et la différenciation par la valeur unique (finalité sociale). Aucune EI n'a adopté une stratégie de

domination par les coûts, essayant d'offrir le prix le plus bas, se situant ainsi dans le « bas de gamme ». Les témoignages des interviewés justifient une telle absence :

> « *Si tu es dans le bas de gamme, seul le prix compte […] Je dirais que c'est une question de gestion… Quand tu offres des produits bas de gamme, il faut à l'interne que tu coupes tes prix constamment. Donc, il faut que tu offres de moins bonnes conditions de travail aux employés. Tu finis par ne pas offrir de bonnes conditions de travail du tout. Il y a un conflit avec une philosophie communautaire. À la base, je suis obligé de gérer constamment les coûts à l'interne. J'arrive à une contradiction à un moment donné. D'autre part, j'ai des intervenants, et du monde dans la cuisine, donc il est facile d'imaginer les discussions des intervenants par rapport aux coupes dans les coûts, par rapport aux salaires des employés. Alors moi, j'arrive à une contradiction à l'interne qui n'est pas gérable. Une philosophie qui est difficile à gérer au conseil d'administration est philosophiquement difficile à gérer en équipe. Et de l'autre côté, […] on ne va pas avec le prix le plus bas, on va selon un mélange entre les prix et les services. Moi, le prix le plus bas ne m'intéresse pas, parce ce que je veux un partenaire, même quand j'achète des produits ou des services, je paye un petit plus pour un partenaire particulier. Le bas de gamme est très peu intéressant* ».

> « *Et là, quand c'est bon marché, ce n'est pas considéré bon. Les gens se disent que ce ne doit pas être pareil, que si ont le fait à ce prix-là, il y a quelque chose qui ressort. Ils croient que nos produits sont concoctés à partir de dons. […] Ce n'est pas le cas, parce qu'on utilise que des produits frais.* »

Le fait de réduire les prix dans une entreprise d'insertion peut être vu comme une pratique de concurrence déloyale, expliquent les interviewés (voir sous-partie 6.1.3). Le cas de la vente des plats surgelés est très illustratif de l'absence d'une stratégie de bas prix :

> « *Je pense qu'on va fatiguer plus de gens […] Mais on a quand même une main-d'œuvre… dans le fond, l'important c'est de ne pas faire de concurrence déloyale. On ne peut pas utiliser les subventions qu'on a d'Emploi-Québec pour réduire nos prix. Donc, on doit s'acclimater aux prix […] C'est évident qu'en se positionnant sur le marché, on ne peut pas arriver avec un prix plus bas parce qu'on a [des subventions]*. »

En ce qui concerne l'offre d'un produit basé sur le prix, les EI peuvent offrir une meilleure qualité pour le même prix du marché dans un sous-produit du secteur traiteur, comme les boîtes à lunch :

> « *On offre tous, les EI, des boîtes à lunch, mais elles sont différentes. On s'est démarqué, car notre boite à lunch […] en contient beaucoup. Et on s'est démarqué par la qualité des produits qu'on met dedans. Et là, nos collègues nous ont rattrapés dans les produits, et je considère maintenant qu'ils sont tous en mesure de nous faire de la compétition concernant les produits livrables. Par contre, pour le prix, compte tenu de ce qui est contenu dans la boîte à lunch […], on a quand-même une petite longueur d'avance. […] elle est très chargée. Et si je la compare avec celles d'autres collègues, elles n'ont pas le même contenu, c'est sûr, puisque ce n'est pas le même prix, et c'est correct. Et le type de sandwich qu'on met dedans, ce n'est pas le même non plus, on propose des changements aux types de sandwich habituels […]. Alors, on est capable d'offrir deux boîtes à lunch différentes. On est capable aussi d'offrir un sac à lunch, plus petit […], à un prix plus bas. Alors, ça répond à plus de besoins de certaines organisations.* »

Si jamais le prix d'un service ou produit est plus bas que celui de certains concurrents, toujours dans l'esprit d'éviter la concurrence déloyale, c'est parce que la qualité du service ou du produit est plus faible que celle des concurrents. Cette situation n'a pas été décrite dans le service de traiteur, mais un bon exemple provient d'une des autres activités réalisées par une des EI étudiées, soit le gîte touristique :

> « *À ce moment-là, je ne suis plus concurrentielle. Je suis en rabais, et là les gens se questionnent par rapport au faible coût et à la qualité des services . Ce n'est pas le prix qui cause problème, comme je n'ai qu'un trois étoiles, que je n'offre pas chambres avec des salles de bains, je ne peux pas demander plus, […] surtout que je n'ai pas de télévision. Alors je ne peux pas demander le même prix. Ce qui pose problème, c'est que je suis un gîte entreprise d'insertion, le service offert est différent, il est comparable sur le marché. […] Alors, aux clients qui me questionnent quant à mon prix, je suis capable de leur expliquer que c'est parce que je n'ai pas de télévision ni de salle de bains dans les chambres. Je n'ai pas de difficulté avec ça.* »

*b) Différenciation non marchande : redistribution et réciprocité*

L'analyse de la différenciation des ESC à partir du principe du marché permet de comprendre comment elles se positionnent par rapport à leurs concurrents. Par contre, cela constitue uniquement une partie de leur effort de positionnement. L'unique prise en compte de ce point de vue limite l'analyse de leurs stratégies aux règles traditionnelles du marché. Les résultats de la recherche empirique ont mis en évidence que la différenciation prend aussi une place majeure dans les choix stratégiques réglés par la redistribution, et surtout par la réciprocité. Ce

qui permet d'identifier l'existence d'une **différenciation solidaire** au sein des ESC étudiées, qui est centrée sur les besoins des destinataires et les valeurs qui régissent l'économie sociale. Une autre stratégie possible est celle de la focalisation, et, une troisième, est celle de la valeur unique. Les prochains paragraphes expliquent ces stratégies.

*i. Différenciation solidaire*

Dans l'EI_1, par exemple, la volonté de faire autrement afin de répondre de façon plus adéquate aux besoins des destinataires de la cuisine collective se trouve à la base de la philosophie de l'organisation :

> « *Oui, c'est qu' [il est important de se différencier des autres]. Pour le traiteur, c'est essentiel. Pour la cuisine collective, ça m'appartient. Moi, j'ai voulu qu'on se différencie des autres, je ne voulais ne pas être une cuisine collective conforme aux autres, qui faisait la cuisine collective avec de la sécurité sociale, du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h. Je voulais être une cuisine collective différente. Je voulais travailler avec les organismes du milieu, qui ont des membres, et qui ont des besoins. Je voulais travailler avec des gens qui sont au salaire minimum, qui ne bénéficient pas de l'aide sociale, mais qui ont besoin de cuisiner. Je voulais travailler avec de gens aux prises avec des problématiques […]. Moi, je ne me pose pas la question si mes membres vont revenir ou non l'année prochaine, ce n'est pas grave. Moi je me dis que tous ceux qui ont été membres dans la dernière année, en plus de ceux qui étaient dans la cuisine collective, je les ai accompagnés et ils vont poursuivre sans nous. Et leur participation ne m'appartient pas, ce ne sont pas mes membres, ils ne m'appartiennent pas. Ils vont faire ce qu'ils veulent.* »

Dans l'EI_3, l'un des interviewés a souligné l'importance de se différencier par la qualité du service offert aux destinataires qui fréquentent l'organisation :

> « *Oui, [c'est important de se différencier des autres]. Il faut avoir une marque de commerce, ne pas offrir la même chose que les autres. Avoir une empreinte, être reconnu comme un endroit agréable, où on est bien reçu, où il n'y a pas de clivage par rapport aux classes sociales. Les gens paient, ils sont fiers, on leur offre un service, il ne faut pas avoir l'air d'une soupe populaire. Pour avoir l'air de ce que l'on est, une entreprise d'insertion qui forme 96 personnes par année et qui reçoit 300 personnes par jour pour manger, notre restaurant doit être bon. Et s'il est bon, les clients reviennent. Mais, il faut garder ce standard-là, un standard de qualité. Pour affirmer qu'on est unique, qu'il*

> *n'en existe pas d'autre. Il faut qu'on laisse un beau souvenir, que les gens se disent qu'on offre de la qualité. Et que les gens qui nous soutiennent soient fiers du restaurant […], de notre équipe de travail, du conseil d'administration et de la direction, Que nous sommes impliqués dans leur quartier. Alors si je veux vendre un billet pour faire de la levée de fonds, ils vont l'acheter. Ils ne vont pas nous prendre en pitié et venir pour nous faire plaisir, il faut que ça soit agréable, une note positive. Donc, il faut toujours se distinguer, et je pense qu'il y a toujours des organismes plus originaux que d'autres.* »

Au sein de l'EI_3, une vision communautaire et solidaire de la différenciation, centrée sur des solutions à des besoins non répondus, a été soulignée comme la raison principale de se positionner :

> « *Moi, je pense que [c'est important pour l'organisation de se différencier des autres] … Puisqu'on reçoit l'argent du peuple, pour donner des services, pour accompagner, pour aider les gens, nous pouvons offrir un service différent, nous ne pouvons pas tous faire la même chose sur un territoire, ça n'aurait pas de bon sens. C'est pour ça que je disais que j'aimerais qu'on regarde si on a des équipements qui peuvent être mis au service de la communauté, et puisqu'on est en insertion, on pourrait chercher la crème de la crème en insertion, mais nous devons aller chercher des gens qui ont de la difficulté, en aide sociale, qui font partie de la communauté, du peuple.* »

Cette différenciation vise ainsi à éviter la concurrence avec les services déjà mis en place par d'autres organismes à but non lucratif et même par le gouvernement :

> « *Effectivement, [on vise à se différencier du communautaire], parce que c'est ce qui va nous permettre de continuer à avoir une raison d'être. Si je ne réponds pas à rien d'autre que ce qui est déjà répondu, pourquoi est-ce que j'irais concurrencer dans le domaine […] du non lucratif. On est des entreprises non lucratives, on ne doit pas se concurrencer. La seule chose que je peux, c'est de me différencier, d'avoir une nature et un fonctionnement qui vont être vraiment différents du communautaire.* »
> « *[On vise à se différencier] de l'institutionnel [CSSS, l'État] aussi. Si je ne suis pas différent, je ne suis pas en complémentarité. Je n'ai pas le choix, il faut que je sois différent, [par rapport aux] services que l'État donne à la clientèle.* »

En ce qui concerne l'activité d'aide domestique, la différenciation peut également se produire en fonction des besoins des destinataires et des objectifs prioritaires des EÉSAD. Dans le cas de l'EÉSAD_3, elle a pris position de défendre, pour tous ses destinataires, le droit d'avoir un

service jugé convenable, même si la prestation devait aller au-delà des critères de l'organisme public subventionnaire:

> « *Ce dont le CSSS s'est rendu compte, c'est que, par exemple, si la travailleuse sociale avait déterminé pour un client qu'il avait besoin de deux heures par semaine, puis qu'on arrivait chez le client et qu'il y avait six heures de ménage, plus six heures de magasinage, on le dénonçait. Donc je vous dirais que nous avons sûrement corrigé 50 % de la problématique, parce que, j'avais un principe, parce qu'il y avait une liste d'attente et que les besoins étaient présents, je me disais : "ce n'est pas grave, parce que les 6 heures [de magasinage] qu'on a données à la personne font que je ne la perdrai pas comme cliente". Donc, en bout de ligne, j'avais encore donné deux heures, ça a toujours été ma façon de voir les choses. Je n'ai jamais caché les heures qui étaient faites. J'avais toujours un principe que, si on a un surplus de 100 mil [heures] à fin de l'année, ils vont me payer 100 mil. Les clients vont juste être différents. Donc ça a toujours été vendu, parce que le préposé souvent, il faut l'amener aussi vers ça, sinon il va avoir l'impression de perdre des heures. Alors, il fallait que je les amène aussi dans cette optique-là, au lieu d'avoir un client pour deux heures, ils vont avoir deux clients pour une heure chacun. Il a fallu expliquer ça au départ.* »

L'EÉSAD_1 avait adopté un positionnement très différencié dans le champ de l'aide domestique en ce qui concerne la solution offerte pour contrer le travail au noir. Pendant environ sept ans, entre 2001 et 2008, l'organisation a réussi à garantir aux préposées un emploi à temps plein, payé intégralement, indépendamment des heures effectivement travaillées. Le standard à l'époque, et encore aujourd'hui, c'est la facturation des préposées sur appel. L'un des interviewés de l'EÉSAD_3, la plus grande au Québec, a souligné que garantir les heures des préposées est l'un des rêves de l'organisation :

> « *Au niveau des domiciles, ils n'ont pas de garanties d'heures, c'est notre rêve de pouvoir leur en garantir, parce que leurs conditions ne sont pas extraordinaires, donc, qu'ils soient minimalement assurés d'avoir un revenu fixe à chaque semaine. Mais, en même temps, si je veux garantir ça, il faut aussi que j'aille un minimum de revenus garantis en tant qu'entreprise. C'est énorme comme problème, mais c'est ce que l'on vise, c'est dans nos prochains objectifs d'avoir une garantie d'heures. Quand je dis « garantie d'heures », cela signifie que si la personne veut travailler 35 heures, je vais lui garantir environ 30 heures. , Mais il faut que je me garde une marge de manœuvre.* »

L'EÉSAD_1 avait toutefois réussi à développer une stratégie qui permettait à l'organisation de garantir le temps plein payé à ses préposées grâce à une subvention disponible pour les

entreprises d'économie sociale de la région entre 2001 et 2008. Cette stratégie contribuait à préserver leur bassin de main-d'œuvre, maintenant les mêmes employés pour une longue période, à travailler 35 heures par semaine, ce qui comprenait le travail à domicile, le déplacement et la formation. Le coût pour maintenir une telle stratégie était toutefois très élevé, et elle était possible uniquement en raison de la subvention supplémentaire reçue. Quand les fonds se sont épuisés, l'organisation a été obligée d'abandonner une telle stratégie. L'annexe H (partie H.3) explique en détails les particularités de cette stratégie.

On observe ainsi que ce positionnement par la différenciation n'avait pas été élaboré afin de se différencier de façon concurrentielle des autres EÉSAD ou des autres entreprises. Il avait été adopté dans le but d'offrir de meilleures conditions de travail aux préposées, même si une telle position avait des impacts négatifs sur la rentabilité de l'organisation. Dans un esprit qu'on pourrait nommer « différenciation solidaire », les ESC ne basent pas toutes leurs décisions de différenciation à partir d'une logique marchande. C'est dans cet esprit que l'un des interviewés de l'EÉSAD_1 a souligné que la préoccupation de se différencier des autres EÉSAD ne fait pas partie de leurs orientations stratégiques courantes :

> « O*n ne vise pas à se différencier des autres [EÉSAD], parce qu'on a des territoires protégés, et, en même temps, il s'agit d'alliés, dans le sens que ça ne donne à rien de réinventer la roue, lorsqu'une EÉSAD a réussi à fonctionner et à développer le marché, qui est le même que le tien, on peut […] s'en inspirer. Alors je ne veux pas être différent des autres EÉSAD dans le domaine ou des autres entreprises d'économie sociale en aide à domicile.* »

Par contre, en ce qui concerne les services complémentaires, qui s'ajoutent à l'offre des services d'AVD, les EÉSAD se différencient clairement dans leurs approches. L'un des interviewés a souligné que plusieurs EÉSAD se sont démarquées par de stratégies de différenciation commerciales :

> « *Au début, […] tous ces organismes ont été formés pour la même chose. Au fil des ans, quelques organismes se sont démarqués avec, […] par exemple, […] [le] nettoyage de punaises, […] des contrats de travaux lourds […] ou autres choses. […] Alors, oui, il faut qu'on se démarque, il faut essayer d'aller en chercher plus.* »

*ii. Focalisation*

Dans l'EI_2, le modèle d'insertion, centré sur les personnes ayant des problèmes de santé mentale, est considéré comme une marque unique qui différencie l'organisation des autres EI. Cette compétence particulière caractérise l'EI_2 depuis le début de ses activités, qui est considérée comme une référence dans cette problématique : « *On souhaite grossir notre programme, on sent qu'on est l'un des bons. On nous a dit qu'on nous considère comme modèle de programme. Tant mieux, ça nous rassure* ». Les autres EI, comme il a été souligné auparavant, référent les cas plus difficiles concernant la santé mentale et les problèmes psychosociaux à cette organisation. Il s'agit ainsi d'une stratégie de focalisation sur un ensemble de destinataires ayant une problématique spécifique.

*iii. Valeur unique*

En ce qui concerne la stratégie de valeur unique pour la différenciation non marchande, l'attribut de « repas santé » développé par l'EI_2 lui a permis de développer une valeur unique envers la clientèle âgée. Le résultat a été que le CLSC local recommande les repas surgelés vendus par l'EI_2 aux personnes âgées de la région.

Une deuxième stratégie de valeur unique est l'« indispensabilité », c'est-à-dire quand une ESC développe un ensemble de services considérés essentiels dans la région, qu'elle seule peut offrir. C'est le cas de l'ÉESAD_3 :

> « *On sait qu'on était indispensable. J'avais quand même travaillé dans le respect, […] je n'abusais pas, j'ai mesuré mes enjeux, mais je sais qu'on était indispensable puis que l'on a une marge de manœuvre. Par contre, je dirais que beaucoup d'entreprises ne constatent pas cette marge de manœuvre* »

Ces stratégies de valeurs uniques sont généralement basées sur une vision innovatrice qui soutient l'orientation stratégique de l'organisation :

> « *En 2000, on avait fait […] un diagnostic, on avait fait un premier travail sur notre vision et sur notre mission. Moi, je me rappelle, il y a treize ans, qu'au niveau de la vision, j'avais prédit ce qu'il se passerait aujourd'hui. Et j'étais même allée […] plus loin que ça, en disant que nous aurions des médecins dans notre équipe, peut-être qu'un jour, on aura des médecins, parce que j'ai quelque chose derrière la tête. […] Pour nous, notre expertise s'est développée au niveau des entreprises, je pense qu'il est possible aujourd'hui de s'inventer, puis on peut promouvoir ça au niveau du plan d'assurance autonomie qui s'en vient.* »

Cette vision innovatrice est motivée par le désir d'augmenter le « sens » du travail au sein de l'organisation :

> « *Ça a aussi été dans notre vision, je voulais la grosse entreprise. Donc, pour avoir la grosse entreprise, c'est aussi une question…, je n'ai rien à enlever à ceux qui ont pris la décision de faire juste de l'aide à la vie domestique, c'est correct. Mais pour moi, je trouvais plus valorisant de dire que je travaillais pour une entreprise qui faisait de l'entretien ménager, mais qui faisait également de l'aide à la personne, qui couchait des gens, qui levait des gens,… J'avais l'impression que mon travail avait un sens plus grand.* »

Cette stratégie est aussi visée par la coopérative d'EÉSAD Domescom. Comme l'explique l'un des interviewés, ils ne veulent pas aller dans le processus traditionnel des appels d'offres, mais veulent plutôt se positionner par le partenariat avec le réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Ils visent ainsi à miser sur les partenariats actuels, les contrats de gré à gré en garantissant un meilleur suivi, la formation du personnel, l'écoute de leurs besoins. Explorer ainsi les liens avec qui les EÉSAD partenaires travaillent déjà, offrant des services qui ne coûteront pas nécessairement plus cher que les services privés, en ajoutant de la qualité, du suivi et du développement conjoint. C'est donc l'action collective qui ne se limite pas au lobbying (stratégie institutionnelle de manipulation par l'influence), mais qui propose une posture de partenariat avec un groupement d'EÉSAD qui va développer de nouveaux produits et services pour ces organisations, soit par la polyvalence ou par la diversification.

En plus, souligne l'interviewé, *« il restera encore de la place pour les autres organisations et au privé, car Domescom ne pourra pas répondre à 100 % de la demande de Montréal. Il s'agit ainsi d'un jeu politique à jouer, où il y a des enthousiastes et ceux qui ne veulent plus de complications ».* L'interviewé explique encore que *« les partenaires actuels (CDÉC, CESÎM,*

*CRÉ) pourront aider à rencontrer les gens de l'Agence et du CSSS pour les conversations* ». Le poids politique constitue ainsi un avantage central pour cette démarche : *« Les six EÉSAD travaillant ensemble constituent un poids politique important qui doit être exploré ».* On observe ainsi que ce que le groupe cherche est un positionnement par l'indispensabilité, car il va consister en un grand groupe fournissant des services essentiels au réseau de la santé et des services sociaux. Évidemment, les changements politiques (p. ex. nouveaux ministres avec de nouvelles visions) constituent un risque qui peut rendre un tel positionnement vulnérable.

*Conclusion sur les stratégies de différenciation et de conformité*

En résumé, ces stratégies décrites dans les deux sous-sections précédentes sur la conformité et la différenciation montrent qu'il y a une autre motivation derrière le positionnement des ESC, et qui ne peut pas être décrite soit comme une différenciation ou une conformité, ni comme un simple équilibre entre ces deux pôles. Les ESC adoptent des stratégies surtout en fonction de leur finalité sociale, orientées par le principe de la réciprocité qui anime leur positionnement, ce qui a plus d'impact que le marché ou la redistribution. La prochaine sous-section se concentre sur cet aspect, et elle présente le concept de la complémentarité comme stratégie de positionnement.

6.2.2.3 La complémentarité : entre différenciation et conformité

Ces dernières observations faites par les interviewés mettent en évidence une notion qui s'avère d'une grande importance pour comprendre comment les ESC se positionnent dans leurs terrains d'action : la complémentarité. D'abord, la complémentarité comprend la réalisation d'activités différentes de celles des organisations d'intérêt (concurrents, EÉS, OC, etc.) et de l'État. Elle évite la concurrence et le conflit de services entre ces organisations, car les ESC s'efforcent de développer des activités qui s'ajoutent aux services qui sont déjà offerts aux destinataires au

lieu de les concurrencer. La complémentarité est ainsi directement liée au souci de ne pas doubler les services offerts dans un certain territoire. Dans les mots des interviewés des EI :

> « *C'est stupide que deux organismes fassent la même chose, il faut se compléménter* ».

> « *Je suis en complémentarité avec mes collègues d'entreprises d'insertion, parce qu'il y a une dynamique entre nous qui permet ça.* »

> « *Si je n'offre pas les choses qu'ils ont, on est complémentaire. On l'a toujours été*. »

> « *Je m'assure qu'à l'extérieur, à l'intérieur, que je sois en complémentarité, parce qu'on a convenu, les organismes de sécurité alimentaire qui sont en alimentation, pour la cuisine collective, d'être en complémentarité.* »

L'un des interviewés d'une EÉSAD a expliqué comment se caractérise une telle complémentarité, en respect aux services qui sont déjà en place pour les destinataires :

> « *Il y a une logique, un tronc de services, qui doit être respectée. Alors, si [l'EÉSAD] diversifie ses services, elle les diversifie en conséquence et en tenant compte des autres intervenants qui sont sur le terrain, principalement le CSSS. C'est dans ce sens-là qu'on a toujours développé nos services, en regard de ce qui est donné, en regard aussi des autres intervenants communautaires qui donnent également des services de popote roulante, de cuisine. Nous, on a fait de la cuisine, mais c'est un champ d'action réservé seulement à nos membres, uniquement aux personnes qui sont référées par le CSSS, en accord du service qu'on donne. On fait du transport aussi, on aide la personne à se rendre chez son médecin, à faire ses commissions, mais on fait attention pour ne pas être en conflit avec les taxis. […] Et ont fait attention, car le Centre d'action bénévole de notre région fait aussi le transport médical. Le Centre d'action bénévole, par exemple, c'est clair qu'il se rend à l'extérieur de la ville, tandis que nous, nous demeurons dans la ville dans le cadre de nos fonctions d'aide domestique. Alors ce qui est important, c'est de développer des services dans une entreprise d'économie sociale, comme la nôtre, qui est en aide à domicile, de maintenir le volume, parce qu'on est une entreprise de volume, mais de faire attention quand on la développe, pour ne pas entrer en conflit, en manque de complémentarité avec ce qui est déjà existant*. »

> « *Mais, dès le départ, nous avions cette vision du rapprochement au réseau de la santé et des services sociaux, des service dans les domiciles, on a toujours travaillé dans ce*

> *sens. Moi, je me suis toujours vu comme le maillon complémentaire au réseau de la santé et des services sociaux*. »

On observe ainsi que, d'un côté, la complémentarité se base sur la différenciation, orientant le développement de services qui sont distincts de ceux qui existent dans leurs territoires. Mais en même temps, la complémentarité favorise la conformité de ces organisations aux modèles d'insertion et d'aide domestique qu'elles ont adoptés. Dans le cas des EÉSAD, la conformité au modèle d'aide domestique afin qu'il soit bien maillé au réseau public de la santé et des services sociaux est cruciale, car l'État prend une place essentielle dans le fonctionnement de ce secteur, surtout en ce qui concerne le référencement et le financement :

> « *Sur le plan des références, du plan de services, 80 % de la clientèle appartient au CSSS, alors il y a beaucoup de références de leur part. À ce titre, on travaille en lien et en complémentarité, parce qu'eux aussi ont des services, ils ont des gens qui sont des intervenants, qui vont à domicile et qui desservent les mêmes personnes que nous*[149]. *Mais à un autre niveau. Alors, c'est à nous de nous mailler à leurs services pour être un à la suite de l'autre. Il y a un chevauchement, il faut être en complémentarité. Donc, le lien que nous avons avec notre CSSS est important pour la mission.* »

En plus, la complémentarité devient aussi un préalable pour l'obtention de subventions supplémentaires au PEFSAD, qui sont disponibles pour les services non exonérés par ce programme, comme les services d'AVQ :

> « *Le Menu, le programme d'exonération financière [PEFSAD] ne le couvre pas, et ça pourrait aussi être la surveillance sécuritaire ou encore de l'aide à la personne. Il faut aller chercher d'autres programmes, le même que l'entreprise d'économie sociale d'aide à la personne a, donc on se concurrence pour l'argent de ce programme. C'est pour cela que je disais qu'il faut absolument trouver un moyen de se mailler et de travailler de façon concertée, pour éviter justement que deux entreprises d'économie sociale se battent pour le même budget et le même fonds*. »

---

[149] « *Il y a beaucoup de services [offerts par le CSSS]. Il y a des services d'ergothérapeute, le service de bain, des services d'infirmière, donc, ça va assez loin. Il y a des services de travailleurs sociaux et d'intervenants psychosociaux, des organisations sociales. Donc, il y a beaucoup de services, mais ces services se complètent avec la présence d'une entreprise comme la [nôtre]*. »

On observe ainsi que la complémentarité constitue une stratégie de positionnement qui permet la conciliation de la différenciation et de la conformité. La complémentarité s'applique non seulement aux autres EI ou EÉSAD, mais également aux organisations, aux organismes et aux institutions qui se situent autour de l'activité d'insertion ou d'aide domestique réalisée par l'ESC en question. Par exemple, dans le champ de l'éducation, certains services offerts par l'État et par d'autres organismes sont les mêmes que ceux de formation scolaire, tandis que dans le champ de l'emploi, on peut mentionner les services de conseil et d'orientation ainsi que les services de placement, de référencement et même d'entrepreneuriat. Il se peut que certains de ces services se chevauchent avec ceux fournis par les ESC, mais ce qui a été observé dans la recherche empirique a été plutôt une orientation vers la complémentarité qu'un souci de concurrence avec ces services. Cela s'explique car le positionnement par la complémentarité est aussi centré sur la finalité sociale, dans le sens où elle préconise la variété dans le panier de services afin de répondre aux besoins des destinataires, et non de les confondre ou d'en tirer avantage. Les interviewés ont souligné ces points :

> « *Les objectifs de l'organisation sont principalement de permettre aux gens de préserver leur qualité de vie à domicile, de participer à leur maintien à domicile le plus longtemps possible. Et tout ça en collaboration et complémentarité avec le CSSS*. »

> « *Ça, c'est strictement en ce qui concerne notre lien avec le CSSS. [Mais] on a aussi le lien avec la population, où on s'organise pour maintenir le champ d'action et les services au même niveau que pour la clientèle référée par le CSSS. On n'essaie pas de jouer dans des [...] secteurs qui ne nous appartiennent pas, parce que lorsque cette personne va se référer au CSSS, elle va être un peu désorganisée par rapport au conflit de services. Dans le sens où si nous commençons à développer de services d'infermière ou des services d'ergothérapeutes, […] et que cette personne […] va au CSSS parce que ces services sont gratuits, et nous les chargeons, ça va être un petit peu compliqué, parce qu'on est hors de notre champ d'action.* »

Le cas du programme PAIR (décrit précédemment) constitue un exemple de comment le respect des territoires dépasse la relation entre les EÉSAD et comment il s'applique aussi au rapport entre une EÉSAD et d'autres ESC. Une illustration de comment la complémentarité constitue clairement et ostensiblement la base et l'essence du positionnement stratégique d'une ESC est le cas de l'EÉSAD_1. Le positionnement de cette organisation consiste à offrir aux

destinataires des produits et des services qui sont bien maillés à ce qui existe déjà sur le territoire, souligne un des interviewés :

> « *C'est très important d'[offrir un service pour les destinataires en complémentarité avec ce qui existe déjà], c'est un point sur lequel je n'insisterai jamais assez, qui est que lorsqu'on est une entreprise d'économie sociale, que l'on développe des produits et des services pour nos membres, pour nos partenaires, de toujours tenir compte de la complémentarité avec ce qui existe déjà. Ce n'est pas nécessairement le cas pour toutes les entreprises d'économie sociale, mais pour une entreprise d'économie sociale en aide à domicile, je trouve que c'est important d'en tenir compte.* »

Dans l'EÉSAD_3, la complémentarité est décrite comme un « processus d'harmonisation » avec le milieu, qui est à la base de la vision avant-gardiste de l'organisation. Ce point est souligné dans l'un de ses documents :

> « À terme, nous devons [amorcer] un processus d'harmonisation avec tous les organismes pertinents à notre domaine afin de partager les services pour répondre aux besoins grandissants. Tout cela, sans perdre de vue notre vision de départ à [l EÉSAD], de demeurer une entreprise avant-gardiste, essentielle, mais surtout, un employeur de choix ».

La finalité de ces organisations est donc de satisfaire aux besoins des destinataires, que ce soit à l'intérieur de l'organisation en question, ou par l'action d'une autre. Cela s'explique surtout car ces besoins sont nombreux et ne cesseront pas facilement d'exister. Un exemple concret de complémentarité entre une EÉSAD et une EÉS locale, par l'intermédiaire d'un tiers payeur (CLSC), est l'activité de l'entretien dans les habitations à loyer modique (HLM), dans l'EÉSAD_1. Il s'agit d'une activité visant à améliorer les services donnés aux personnes qui habitent dans ces institutions, et qui a été proposée par le CSSS et le CLSC de la région. Afin d'éviter la concurrence, l'EÉSAD réalise l'entretien du bâtiment, et offre ses services (p. ex. AVD et AVQ) aux personnes âgées résidentes. De l'autre côté, l'EÉS fournit ses services aux familles :

> « *Ils se sont adressé aux entreprises d'économie sociale, et, dans les entreprises d'économie sociale, nous nous sommes séparé le mandat. Nous, on s'occupe des*

> *personnes âgées et l'organisme, des familles [...] On s'est concertés, nous on s'occupe des personnes âgées en perte d'autonomie dans les HLM, et un autre organisme communautaire s'occupe des familles dans les HLM. Il donne une gamme de services qui s'adressent aux familles pour améliorer leur qualité de vie, qui ne sont pas les mêmes services que nous donnons aux personnes âgées. Nous nous sommes coordonnés. C'est entendu, s'il arrive une situation qui implique une famille, je la réfère à cette organisation, si c'est une situation qui s'applique à une personne en perte d'autonomie, peu importe son âge, ils nous la réfèrent. Donc, ce sont ces choses-là qui valident l'importance de pouvoir se mailler, sinon, on va travailler sur la même clientèle tous les deux, et le budget serait dilué en conséquence. Alors, on n'aurait pas été viable, on serait en difficulté financière, et les deux organisations auraient abandonné. Si les deux abandonnent, une troisième instance va être mise en place. Et ça multiplie les instances, et ça devient peu économique.* »

La complémentarité peut ainsi se produire par l'innovation, avec l'offre d'un nouveau produit ou d'un service qui n'est pas offert actuellement, ou par la concentration, se limitant à offrir un produit ou un service qui est déjà existant ailleurs, mais qui est « nouveau » pour les destinataires de l'organisation. Dans le but de soutenir un positionnement par la complémentarité, les ESC étudiées ont développé un ensemble de stratégies pour favoriser les rapports de complémentarité dans leurs terrains d'action. Basées sur la complémentarité, ainsi que sur la solidarité qui caractérise les ESC, ces décisions stratégiques constituent une catégorie de stratégies que l'on peut dénommer de « **stratégies d'entraide** ». Ces stratégies se réfèrent, par exemple, au développement de tables et de comités ainsi que des protocoles d'entente et de référencement.

*i. Les stratégies d'entraide : tables et comités*

L'une des principales actions stratégiques reliées aux stratégies d'entraide est le regroupement des organisations concernées dans de tables et des comités. Dans ces regroupements, les ESC et les autres organisations locales se mettent en concertation sur leurs services et les besoins du territoire. Un exemple a été fourni par l'un des interviewés d'une EI :

> « *Nous faisons partie d'une table de notre quartier sur la sécurité alimentaire. Il y a tout le volet de la popote roulante, tout le volet de la distribution de paniers, de sacs de provision. [Une autre entreprise d'insertion en alimentation] est également présente*

> *[…]. On est tous assis ensemble. Et on a décidé ensemble, parce qu'elle, [l'autre entreprise d'insertion], étant une entreprise plus jeune que nous qu'elle avait sa salle à manger, qu'elle pourrait faire un restaurant, et que moi, je n'embarquerais pas là-dedans. Elle fait aussi des produits du terroir, et ça, ce n'est pas mon projet. Je suis la seule qui, fait dans le quartier du service de traiteur. Et [l'autre organisme] ne fait ni l'un ni l'autre, il s'agit d'une épicerie et elle fait de la distribution […]. Alors on s'est donné des créneaux d'intervention, des plages d'intervention. […] C'est une vieille table, elle roule depuis longtemps. Et on ne fait pas non plus de popote roulante, […] ils l'ont toujours fait. Alors, on a vraiment choisi chacun notre petit tiroir.* »

Il y a certaines particularités qui nécessitent d'être soulignées sur les tables et comités. D'abord, les interviewés ont mis en évidence l'importance de bien choisir les tables et les comités auxquels participer, car ils sont nombreux :

> « *Quand je suis arrivé ici, on était approché par plein de tables, mais, évidemment, il fait que tu te places aux endroits bénéfiques pour ton groupe, mais aussi où tu peux apporter de nouveaux projets. Et ce sont plus mes intervenantes, par exemple, en santé mentale, qui vont suivre les travaux de concertation. [Sinon], je ne ferais rien que ça. Je ne ferais que de […] la concertation.* »

> « *[…] Il faut choisir les tables par rapport à ses forces, ses expertises et le temps disponible, parce qu'on ne peut pas être partout, il faut développer une expertise. On est dans l'alimentaire, il n'y a rien qui m'empêcherait d'aller ponctuellement dans les aînés, la famille, mais seulement si c'est lié à l'alimentaire. […]* »

Une autre particularité est que ces tables et ces comités ne représentent pas toujours tous les acteurs concernés sur un territoire. Font partie de cette table les organisations celles qui veulent, par exemple, éviter un chevauchement de services, mais celles qui réalisent déjà une activité concurrente, et qui n'ont pas envie d'être en collaboration, n'y participent pas. Un exemple est le cas des coopératives qui offrent de services de traiteur, qui ne participent pas des tables où siègent les EI étudiées.

Dans le cas des EÉSAD, on trouve la Table des directeurs et directrices des EÉS de la région de l'EÉSAD_1. Cette Table constitue l'une des principales dimensions de positionnement pour le développement de la complémentarité, clé du positionnement de l'EÉSAD_1 :

> « *[La concurrence avec les OC et les EÉS], je ne trouve ça pas très bon, avec la Table de directeurs et de directrices, on essaie de prendre un arrangement pour travailler en complémentarité, parce que si on est en compétition, les deux entreprises non rentables qui se concurrencent vont brûler. Il faut vraiment travailler en complémentarité, et c'est ce que je suis en train d'essayer de développer. Et au Centre Local de Développement, avec la Table des dirigeants d'économie sociale, on va probablement arriver à synchroniser les efforts, de manière à travailler en complémentarité, plutôt qu'en compétition. Si on ne règle pas ce problème, il y a des gens qui vont tomber. Ça peut être autant [nous] qu'autre entreprise, parce qu'on est, dans le domaine, viable, mais non rentable. On revient encore à ça* »

> « *La Table des directrices et directeurs […] [réunit] [l]es dirigeants [des entreprises d'économie sociale de la région]. On a commencé à se réunir en [2008], pour se concerter, pour éviter justement de se concurrencer, de se battre pour un même budget, pour un même fonds, les fonds d'argent. En même temps, de trouver des idées que nous permettraient de se lier au milieu économique, pour être vraiment une entreprise d'économie sociale, en travaillant en complémentarité avec le milieu économique privé, et non pas en compétition ni en confrontation. […] On a réussi [à se rencontrer chaque mois], sauf dans la période estivale. Mais ça commence à se développer, lentement, je commence maintenant à avoir de meilleurs liens avec [eux], à avoir une complémentarité.* »

> « *Au début, [la Table] était mise en place pour être un outil pour faire valoir notre stratégie, dans le milieu, et entre nous, et maintenant je m'aperçois que ça devient plutôt un outil de développement de l'entreprise sociale et de concertation. On est rendu à un point d'équilibre, on est autant pour le développement de l'économie sociale que pour la mise en place de stratégies de concertation et d'influence. Les deux vont ensemble.* »

De plus, cette Table constitue un outil de représentation collective afin de bien cerner et de promouvoir leur terrain d'action par rapport aux instances publiques :

> « *Ça me permet aussi d'aller voir le MSSS, le CSSS, et de dire que nous sommes prêts à offrir une palette de services bien diversifiée et bien coordonnée et leur demandons s'ils acceptent que ce soit nous qui la donnions, plutôt que de partir à la recherche d'une troisième, d'une quatrième ou d'une cinquième instance pour le faire le service. Alors, ça évite que les institutions partent des instances dans un domaine très semblable au nôtre, et que ça créé de situations de discordance. En étant plus maillés, on peut aussi répondre à des demandes d'institutions et on peut s'adapter à ces demandes sans se nuire entre nous, comme entreprises d'économie sociale. Par exemple, dans le programme d'action locale du CSSS, il a été question du transport pour des personnes en perte d'autonomie, de la surveillance sécuritaire […] [et] de l'offre de services d'amélioration de la qualité de vie des résidents des HLM.* »

Autre exemple est le groupement des EÉSAD montréalais, dont l'EÉSAD_2, qui sont maintenant membres de la coopérative de travailleurs Domescom. On observe aussi la présence de comités locaux d'EÉSAD, qui se réunissent afin de se promouvoir et se consolider auprès des instances gouvernementales, mais dont les résultats n'ont pas été très concrets. :

> « *C'est un comité […] [des] entreprises d'économie sociale en aide à domicile, à la CRÉ. C'est l'une des seules CRÉs qui a un comité pour les entreprises d'économie sociale [en aide domestique]. […] Ce comité travaille beaucoup avec les intervenants régionaux, et avec le MAMROT, parce que l'économie sociale est maintenant reléguée au MAMROT. [L'objectif du comité], c'était le lien politique qu'on voulait installer pour réussir à aller chercher ce dont on avait besoin pour fonctionner. Alors, on se a réuni les intervenants régionaux comme les Centres de main-d'œuvre, on a réuni le CLD, le représentant du CLD régional, la CDR [Coopérative de développement régional], tous ces acteurs, et on a fait un plan d'action […] pour réussir à promouvoir et à consolider les entreprises d'économie sociale [de la région] en aide domestique. […] À l'époque, c'était un défi de réussir à créer un comité qui pourrait faire des représentations ministérielles pour essayer, localement et généralement, de développer un moyen, un plan d'action, pour consolider les entreprises d'économie sociale d'aide à domicile, [parce que la Fédération est nationale, et le comité est pour notre région]. […] On a un très beau plan d'action, ça fait deux ans et demi qu'il existe, mais avec les changements politiques, on ne sait pas ce qui s'est passé, la CRÉ elle-même est tombée en rééquilibrage, et on n'a plus de nouvelles sur ce plan d'action. Mais j'imagine que si on cogne à la bonne porte, on peut l'activer mais, aucune action vraiment concrète n'a encore été proposée. C'était un changement d'orientation qui s'est passé pour notre région, […] mais je ne sais pas ailleurs, […] comment est-ce les organisations sont affectées*. »

*ii. Les stratégies d'entraide : protocoles d'entente et de référencement*

La complémentarité se produit, comme il a été souligné précédemment, en fonction des besoins des destinataires, surtout quand ils arrivent avec des problématiques cumulées ou très complexes et spécifiques. Par exemple, certaines EI se concentrent sur des problèmes d'insertion socioprofessionnelle de façon générale, adoptant une approche globale de la personne et référant ainsi à d'autres EI les destinataires avec de problématiques plus spécialisées, qui exigent des interventions plus pointues, comme les problèmes de santé mentale (EI_2). Par conséquent, des ententes de collaboration, normalement informelles, ont été établies entre les entreprises d'insertion, et parfois aussi avec des organismes

communautaires et des institutions publiques, dans les tables et les comités. L'un des interviewés a expliqué les particularités de la collaboration entre les EI :

> « *Avec les entreprises d'insertion on se réfère, […] on […] [est] en mode collaboration. […] [Si] je sais que leur production décline, que la qualité et la présentation de leurs éléments déclinent, je vais le leur dire Mais, je ne dis pas ça à quelqu'un des coopératives […] ou du privé, car il ne s'agit pas d'un collègue, je ne vis pas avec eux tous les jours. Tandis qu'avec un autre directeur d'entreprise d'insertion, on se voit au moins cinq fois par année, au Collectif. Parce qu'on est ensemble au Collectif, on a trois rencontres par année entre directeurs généraux. On a un lac-à-l'épaule, on a un Congrès. Alors, il y a plein de moments où on se rencontre, je suis capable de se parler des rétroactions reçues des clients afin de régler les problèmes avec notre équipe, de leur poser des questions. […] Pour moi, le contrôle de la qualité est important. Je ne sais pas comment les autres la conçoivent, mais moi, je le dis, j'en parle; c'est la réputation de ton organisation, mais aussi la réputation de toutes nos organisations.* »

Un exemple a été donné par l'un des interviewés, qui a souligné la collaboration naturelle qui existe entre les dirigeants des entreprises d'insertion, ce qui n'existe pas avec les entreprises privées :

> « *Alors, à ce moment [en se référant au cas du vol des plateaux par l'entrepreneur privé], quand mes collègues [des autres entreprises d'insertion] sont présents, ça ne me dérange pas qu'ils partent avec nos plateaux par erreur, parce que le camionneur a pris le mauvais sac. […] On peut se téléphoner, s'en parler, et s'arranger pour récupérer notre matériel rapidement […]. C'est possible de faire ça entre [entreprises d'insertion], ce qui n'est pas possible à faire avec l'entreprise privée.* »

La constante interaction entre les dirigeants des entreprises d'insertion au sein du Collectif consiste ainsi en un des principaux éléments contribuant à cette collaboration. En plus de favoriser le dialogue avec les autres dirigeants, le Collectif permet de partager la tâche du réseautage entre eux. Chaque dirigeant siège à différentes organisations, créant des liens et des réseaux, et partage les informations avec les autres dirigeants au sein du Collectif. Cela permet d'augmenter l'enracinement et la reconnaissance des entreprises d'insertion. L'un des interviewés explique ces avantages :

> « *Le fait de faire partie d'un Collectif, c'est important pour moi, parce qu'on partage le travail, parce que je ne peux pas être partout […]. Alors, voilà l'importance de faire partie d'un Collectif, on se partage la tâche sur différents lieux de concertation, et comme on soutient les mêmes valeurs, dans plusieurs organisations, et que l'on a une secrétaire qui nous lie, l'information que ces gens m'apportent me sert, et l'information que j'ai, je la rapporte aussi, ce qui nous permet d'être meilleurs au sein du Collectif et d'avoir le plus d'information possible, parce qu'on vient de partout.* »

Les extraits présentés antérieurement, dans la partie 6.1 montrent certains aspects qui illustrent cette collaboration entre les entreprises d'insertion. Parmi ces aspects, on souligne le partage d'expertises et d'information, l'absence d'une philosophie d'éliminer les compétiteurs, le respect des territoires et de la clientèle des autres entreprises d'insertion et le référencement de clients. Au lieu de concurrencer directement pour les mêmes clients, les EI visent plutôt à se concentrer sur des régions ou des niches particulières et elles se positionnent ainsi en favorisant une complémentarité dans l'offre de leurs produits et services.

En plus, les interviewés des EI ont également affirmé qu'une division informelle de certaines de ces organisations par territoires amenuise la compétition entre les EI du secteur de traiteur, ce qui rend plus solide l'adoption d'une position stratégique basée sur la complémentarité. Cette collaboration par la complémentarité entre les EI s'applique aussi aux organismes communautaires présents sur leurs territoires. L'un des interviewés de l'EI_3 a souligné que les projets communautaires de l'organisation sont développés de façon à ne pas déranger ceux qui existent déjà sur le territoire :

> « *Oui, il faut un ancrage au niveau du communautaire, il faut du partenariat, […] c'est sûr qu'on va faire attention aux autres enjeux, à ne pas déranger quelqu'un ou à ne pas créer de concurrence avant de se lancer. […] C'est ça, à mon avis, le communautaire, il y a une importance à considérer cet enracinement, ce partenariat. […] Je crois qu'il est mauvais d'agir seul, on a besoin des autres, pour plein de raisons, […] il y a beaucoup de projets qui sont portés par plusieurs organismes communautaires, [comme] l'épicerie solidaire. Par rapport à la concertation du communautaire, nous on est actif […] auprès de ce projet depuis 2011. […] Au niveau de la concertation locale, il y a plein d'organismes, […] ce n'est pas juste le dépannage alimentaire. […] Comment on peut aller plus loin ? […] La formule de l'épicerie solidaire, […] c'est un pouvoir d'achat, on achète en grande quantité dans le but de vendre au prix que l'on paie, et actuellement on peut le faire jusqu'à une fois par mois […] Mais si [notre organisation] […] n'avait pas intégré cette belle équipe, peut-être que ce projet serait*

> *encore intellectuellement sur papier. […] C'est parce que nous disposons d'une grande salle et de frigos, et plusieurs organismes rêvaient de le faire, mais n'avaient pas les ressources nécessaires. […] Ça, c'est un projet concerté, il y a même de gens du CLSC qui y participent, […]. Et, surtout, on enrichit de soutenir des projets de ce genre, économique et social.* »

Ce choix permet ainsi à l'EI_3 de se différencier sur son territoire, en étant en même temps conforme aux attentes des parties prenantes qui constituent son terrain d'action. Au sein des EÉSAD, un exemple d'activité qui concerne un protocole d'entente basé sur la complémentarité est le programme PAMT, développé par l'EÉSAD_1, qui consiste à implanter un système de bouton de secours chez les destinataires. Un des interviewés explique cette entente :

> « *On s'est mis en accord avec un organisme qui avait un lien avec ça [….], alors, on s'est associé avec la MRC et avec les policiers de la Sureté du Québec. Alors qu'à [la ville], ils s'associent avec les policiers municipaux. Et la Fondation […], avec qui nous avons pris un arrangement, vend les boutons de secours à [la ville]. Le Centre d'action bénévole en vend aussi. Nous, on les donne. Donc, on a dit au Centre d'action bénévole qu'on ne les vend pas, on n'est pas sur notre territoire, on va faire l'inverse, pas à [la ville]. On a quand même une entente et tout le monde est heureux, ils ne voulaient pas aller à l'extérieur de la ville, et nous, on s'est installé à l'extérieur de la ville, […] donc ça va. Alors, ça n'empêche pas le Centre d'action bénévole de vendre, la Fondation […] a son intérêt avec les policiers municipaux, la seule municipalité de la MRC qui a un corps policier […], alors que les autres font affaire avec la Sureté du Québec. Donc ça, c'est un nouveau service, qui est bien maillé et qui n'est pas conflictuel. Avec le CSSS, on n'est pas conflictuel parce qu'on est bien maillé, on développe selon les besoins. Ça, c'est l'importance de la complémentarité.* »

*iii. Les stratégies d'entraide : L'expansion temporaire*

Un autre exemple d'entente de collaboration se réfère à l'enjeu de la protection et de l'extrapolation des territoires protégés des EÉSAD. Une stratégie d'entraide très intéressante concernant cet aspect a émergé des données : la stratégie d'expansion temporaire. Cette stratégie consiste à s'approprier d'une partie du territoire d'une EÉSAD voisine en difficulté, jusqu'à ce qu'elle puisse le récupérer. Un exemple a été fourni pas l'un des interviewés de l'EÉSAD_1 :

> « *Il y a quelques années, la Coopérative [d'à côté] est tombée en régression, parce qu'elle avait épuisé tout le bassin d'employabilité de la région. Il n'y avait plus personne disponible à travailler dans la coopérative. Ça, c'est parce qu'elle fonctionnait sur appel, alors les gens faisaient un peu de travail, mais dès qu'ils se trouvaient un travail permanent ailleurs, et à temps plein, ils s'en allaient. Au bout d'un an ou deux, il n'y avait plus personne qui était prête à travailler sur appel. Parce que ce n'était pas intéressant ainsi, ils le faisaient en attendant un nouvel emploi. Alors, lorsqu'ils sont tombés en régression, nous avons pris une partie du territoire et y avons offert des services pendant près de quatre ans, […] pour les soutenir. À un moment donné, la situation financière [de l'autre Coopérative] a changé, et ils ont été en mesure de reprendre le territoire, on le leur a cédé, et, malheureusement, on est nous aussi tombé en régression. […] Ils nous l'ont alors laissé, parce qu'on est les plus proches. Et puis, lorsqu'ils ont dit qu'ils avaient retrouvé leurs moyens, qu'ils ont trouvé des gens prêts à travailler dans leur notre coopérative et qu'ils étaient capable de desservir leur territoire, ils nous ont avisés, et nous nous sommes retirés. On a donc régressé dans ce sens-là, mais il n'y a pas de compétition entre les entreprises d'économie sociale [en aide domestique]*. »

Évidemment, une telle stratégie n'est pas simple, et elle exige beaucoup de coordination entre les EÉSAD et les CSSS. En plus, l'EÉSAD qui était en expansion a vécu une croissance, a développé un bassin de clients, a engagé des préposées pour satisfaire aux demandes et a réorganisé toute sa structure interne. Par conséquent, redonner cette partie du territoire à l'EÉSAD d'origine n'est pas un processus facile. L'un des interviewés a décrit le contexte au moment de réaliser ce re-transfert du territoire l'EÉSAD d'origine :

> « *Au niveau du CSSS, la région était gérée par le CLSC. Pour le CLSC, c'était difficile de nous faire des références, parce qu'on n'appartenait pas à ce territoire-là. On ne se résumait que dans le développement, puisqu'il y avait une autre entreprise d'économie sociale, qui leur appartenait, alors une propriété qui appartenait à quelqu'un d'autre ne les intéressait pas. On s'est dit alors que ce n'était pas une façon d'être en complémentarité, que ce n'était pas une façon de fonctionner. On a alors donné [le territoire], on savait qu'on aurait conséquemment une perte d'heures, mais ce n'était pas grave, il était possible de compenser dans notre région, on a beaucoup d'opportunités ici. […] [On avait desservi ce territoire, car l'EÉSAD là-bas n'était pas capable d'assumer l'ensemble du travail]. Mais lorsqu'elle a acquis les ressources nécessaires pour l'accomplir, […] on lui a concédé ce territoire-là. On a perdu de 10 000 à 15 000 heures.* »

L'interviewé a ainsi analysé cette stratégie d'un point de vue plus global, en décrivant un mouvement de régression et d'expansion temporaires qui caractérise les rapports entre les EÉSAD :

> « *Ce que je vais perdre, d'autres entreprises d'économie sociale environnantes vont probablement l'absorber et vont se créer une expansion temporaire. Puis, elles vont compenser, parce que leur bassin de travailleurs va être encore disponible, étant donné qu'elles ont fonctionné en incubation pendant un certain temps. Donc, l'un dans l'autre, […] lorsque le bassin d'une entreprise d'aide à domicile diminue, l'autre grossit. Par contre, son expansion n'est pas durable, c'est une expansion temporaire, sur quelques années, jusqu'à temps qu'elle soit contrainte, pour […] survivre, à se diminuer, et en diminuant, c'est l'autre qui augmente, et c'est ce mouvement mécanique de régression et de développement, de régressions et d'expansions qui fait que le tout fonctionne. […] On a aussi perdu une partie du territoire parce qu'il appartenait à un autre CSSS. On s'est dit que notre présence sur le territoire d'un autre […] CSSS crée des difficultés à l'entreprise d'économie sociale en aide à domicile de ce territoire-là.* »

Ce mouvement de régression et d'expansion est ainsi possible grâce au fait que les EÉSAD, en règle générale, n'entrent pas en compétition, mais plutôt qu'elles s'entraident dans l'atteinte de leurs objectifs :

> « *Parce qu'on a des territoires déterminés, les entreprises d'économie sociale en aide domestique ne se concurrencent pas. Elles s'entraident, comme je le disais, si je suis en régression, ma clientèle ne sera pas abandonnée une autre coopérative d'économie sociale ou un autre OSBL [organisation sans but lucratif] en économie sociale absorbera ce besoin. Et prendra de l'expansion. Jusqu'à ce que je puisse reprendre de l'expansion.* »

*iv. Les stratégies d'entraide : Le positionnement collectif*

C'est pour renforcer cette entraide et pour éviter le conflit entre les EÉSAD que l'un des objectifs définis entre les EÉSAD membres de la nouvelle coopérative Domescom, parmi lesquelles se trouve l'EÉSAD_2, est de maintenir, de confirmer et de respecter l'entente de protection des territoires. Il s'agit ainsi d'un « positionnement collectif » pris par ces EÉSAD, qui permet non seulement de protéger les territoires, mais aussi d'éviter la duplication de services, réalisant ceux d'AVQ et d'autres :

> « *[On commence à voir des signes que le respect des territoires est fragile], et la coopérative [des EÉSADs], sans que ce soit mentionné, vise cet objectif, qui est également visé par les membres, de dire que l'on s'est apprivoisé, pour travailler en commun, pour mettre des choses en commun et se faire confiance. Alors, la coopérative va nous donner une certaine sécurité au niveau de chacun de nos territoires, de nos développements d'affaires, et on est certain que, parmi les six membres, il n'y en a aucun qui se développera sur le territoire de l'autre.* »

*v. Les stratégies d'entraide : Le carrefour*

Ce volet de la complémentarité est tellement important au sein des ESC que l'un des principaux projets en cours de développement dans l'EI_3 est celui de devenir un « carrefour » de référencement pour les destinataires « et pour la société en général ».

L'une des idées est d'amener d'autres organisations au sein de l'EI_3 dans des kiosques d'information pour présenter les services qui sont offerts. L'objectif n'est pas celui de développer de nouveaux services, mais d'être en complémentarité avec ceux qui existent déjà. Cela veut dire que l'objectif est d'offrir un centre de référencement comme polyvalence, et non les services en soi, qui sont déjà offerts pas d'autres organisations. L'organisation vise ainsi à offrir moins de services aux gens qui viennent, et qu'ils partent plus « *sur la route, c'est important de les faire circuler, on ne devient pas un centre de jour, un groupe de vie ou un hébergement. Il ne faut pas les prendre en charge, au contraire. Je mets des infrastructures pour qu'ils se créent des liens d'amitié. Ce n'est pas notre mission d'être un groupe de vie* ». L'un des interviewés a expliqué en quoi consiste ce Carrefour :

> « *C'est du partenariat social, du tissu social. […] On est en train d'installer […] [ce] qu'on appelle le Carrefour ce que l'on entend par ça, c'est qu'il y a quelques organismes communautaires qui, évidemment, nous connaissent bien. Mais nous, il y en a certains qu'on ne connait pas, et qui, eux aussi, ne nous connaissent pas. Donc, par exemple, au Carrefour, on va aller chercher ces gens pour qu'ils puissent nous connaitre, et ça peut aider les populations qu'ils desservent. Il pourrait même avoir lieu, par exemple, de tenir des kiosques, donc de parler de leur organisme. Donc, pour eux, ça répond à leur besoin d'être connus et […] de se faire voir, de parler de leurs services, et, par le fait même, de donner de l'information par rapport à la clientèle qu'ils desservent. Donc, à la limite, il n'existe aucune compétition, sociale ou pas. On parle plutôt de partenariat […], se dire qu'on ne va pas se dédoubler, que l'on va s'entraider et se référer la*

> *clientèle selon la particularité de nos organismes. Donc, si jamais il y a une compétition, c'est plus en ce qui touche […] les subventions. Et ça, ça change. Comme il y a de plus en plus de tables de concertation, on doit se concerter, […] s'appuyer et s'aider comme partenaires.* »

On observe ainsi que la motivation derrière la mise en œuvre du Carrefour est justement celle de la complémentarité, ce qui exclut la compétitivité de la relation avec les autres organismes, qui sont vus comme des partenaires. Cette motivation de complémentarité se base sur le principe économique de la réciprocité, et souligne la solidarité derrière les décisions stratégiques. Un exemple a été donné par l'un des interviewés :

> « *Et il y a un deuxième axe, auquel je réfléchis, c'est que, dans le milieu communautaire, on a un équipement qui est spécial, on a des poêles, des frigos, des congélateurs, des camions, et aussi, comme ressources humaines, on a des chefs et des sous-chefs. Et il n'y a pas beaucoup de groupes qui ont ça dans l'arrondissement. Et après 15 h, il y a au moins une cuisine où il ne se passe rien, alors on peut développer des projets de cuisines collectives, entre autres… Donc, moi je dirais que si on fait un projet, […] il faut réfléchir collectivement, […] se partager nos idées, faire visiter nos locaux et leur expliquer leur potentiel pour la communauté. On a deux cuisines qui ne sont pas utilisées entre 16 h et 22 h, pourrait-on faire autre chose ? L'offrir à un groupe, à quelles les conditions, C'est sûr que pour nous, ça prend de la surveillance, mais il faut commencer par se questionner sur les possibilités et, après, on trouve l'argent.* »

*vi. L'enjeu du manque de complémentarité*

Le manque de complémentarité a pour conséquence l'augmentation de la compétition entre les ESC et les autres organisations de son terrain d'action. Il s'agit, souligne l'un des interviewés, « *d'autres services qui se sont mis en place et qui entrent par la même porte pour faire le même travail* ». Ce manque de complémentarité peut se produire directement, par une faible coopération entre les organisations en question, ou indirectement, par des actions prises, par exemple, par le gouvernement. Un exemple est le problème des subventions substituées, qui financent certains services qui se substituent, en partie, à ceux offerts par les ESC. Un autre exemple est le référencement de la part des CSSS et des CLSC, qui parfois réfèrent les destinataires non seulement aux EÉSAD, mais aussi à des entreprises privées et d'autres EÉS.

Un cas très illustratif du manque de complémentarité est la fin de l'entente entre l'EÉSAD_1 et une EÉS de sa région :

> « *Moi, j'ai un partenaire qui a démarré une entreprise d'économie sociale dans la région de surveillance sécuritaire, de gardiennage, si l'on veut. On a signé un protocole ensemble, stipulant qu'on ne fait pas de ménage le jour, et que l'on assumerait la surveillance sécuritaire de jour pour pouvoir garder l'expansion. Donc eux font le soir, la nuit et la fin de semaine, et ne font pas de ménage. […] Une OBNL autonome, un organisme communautaire. Ils ont [eu] besoin d'argent pour partir ce volet, donc ils sont allés en économie sociale, ils sont allés chercher [des fonds] pour acheter un ordinateur et un logiciel de gestion de services, ils l'installent, et ils se mettent à faire du ménage de jour et de la surveillance sécuritaire de jour. Ce qui va à l'encontre de notre entente. Alors nous sommes intervenus au nom de l'entente […] et nous sommes maintenant en compétition.* »

> « *Je pense qu'il y a eu un manque de capacité à se mettre en complémentarité, et ce n'est pas un bienfait, surtout que l'on parle d'ouvrir le panier de services, avec la nouvelle loi, et de rendre accessible au PEFSAD le répit-gardiennage. Donc, si c'est devenu ouvert aux personnes, c'est sûr qu'on va avoir des problèmes, je ne sais pas comment on va s'arranger […]. Je ne vois pas non plus d'alliance possible, parce que je ne sais pas ce qui est souhaité du côté de l'autre entreprise. Si elle voyait comment la complémentarité désigne notre profil, combien elle est importante, et comment elle n'est pas facile à organiser. Mais il faut le faire, parce que sinon on va devenir en conflit avec tellement de gens, que la non-viabilité va prendre toute la place. On ne réussira pas à aller chercher un volume si on est en conflit avec tout le monde.* »

La problématique est encore plus complexe, car ces deux organisations se trouvent en concurrence pour certains fonds gouvernementaux :

> « *Il y a de la compétition. Et MSSS, ce qui est pernicieux, c'est qu'il leur donne une subvention du programme d'exonération financière pour faire de la surveillance sécuritaire de nuit, de soir et de fin de semaine, mais eux, ils l'utilisent pour en faire de jour et faire un peu de ménage.[…] Le fait d'aller en économie sociale leur a permis d'aller chercher les fonds nécessaires pour structurer leur entreprise et pour faire de la surveillance sécuritaire. À partir de ces fonds et à partir de cette structure ils ont réussi à convaincre le MSSS pour avoir un programme d'exonération financière, eux aussi. Et lorsqu'ils l'ont eu, ils ne se sont plus sentis obligés de respecter le protocole que nous avions signé ensemble. […] Je trouve ça dommage que le CSSS et l'Agence ne régularisent pas ces choses-là, parce qu'on est accrédité quand même pour faire ça, et aujourd'hui, ils décident de donner à l'autre entreprise aussi. Alors que dans d'autres*

*régions, ils s'arrangent pour maintenir le volume de l'entreprise et pour ne pas référer à gauche et à droite*. »

Et également pour le référencement, qui parfois est « inversé », l'interviewé explique:

« *Le CSSS a trouvé qu'on est un bon acteur local pour faire de la surveillance sécuritaire, et il nous a référé. Mais lorsqu' [ils ont] développé un service de répit-gardiennage, ils ont également eu des fonds majeurs […] pour le faire. Et en faisant du répit, ils font de l'aide domestique. Alors, pour les références, il y a beaucoup de clients qui venaient autrefois ici, qui faisaient de l'aide domestique et du répit, et qui, maintenant, font du répit et de l'aide domestique. […] Automatiquement, faire du répit n'annonce pas qu'ils font de l'aide domestique. Mais autrefois, cette clientèle venait ici pour le répit, et, en venant ici, on entrait par l'aide domestique, et on faisait du répit. Alors eux, ils entrent par le répit et font de l'aide domestique. […] On a commencé à voir les références inversées. Dans ce sens, ça devient compliqué, parce que c'est une clientèle qui aurait être normalement référée ici, et qui n'est plus là. Si on a été capable de respecter le protocole qu'on a fait à la fondation de cet organisme, si on a été capable de travailler en complémentarité, on aurait probablement une perte de clientèle, mais pas un volume de cette grosseur-là.* »

L'enjeu de l'élargissement du panier de services des EÉSAD peut aussi devenir un risque si le manque de complémentarité caractérise les nouveaux services développés par ces organisations. L'une des difficultés mises en évidence par l'EÉSAD_2 est justement le développement d'un partenariat pour la complémentarité avec les CSSS et les CLSC, dans le cas des services d'AVQ, comme le répit pour les aidants naturels :

« *Notre intention est d'offrir aux clients des services de répit à valeur ajoutée qui s'appellent l'aide domestique et le PEFSAD. Là, il s'agit de savoir comment on va l'apporter, comment on va présenter ce service pour qu'il soit admissible selon aux critères de l'Appui. C'est devenu notre partenariat avec l'Appui, le développement de services de répit, c'est devenu le premier service qu'on va développer, c'est là où l'on a le plus de chances d'accéder rapidement à un volume de services intéressant […]. On a examiné […] les soins à la personne dans le CLSC, c'est très compliqué d'obtenir de l'information, c'est assez hermétique comme marché, ça va être difficile de le percer, à moins qu'il y ait une volonté de l'Agence de dire que ce serait intéressant que les entreprises s'investissent là-dedans, ou peut-être qu'avec le Livre Blanc et l'assurance autonomie, il pourrait avoir une ouverture qui va se créer, mais qui on ne le sait pas actuellement. Le CLSC ne nous déteste pas, et ne nous aime pas… je ne crois pas qu'ils soient prêts à nous confier des heures pour des soins à la personne.* »

Afin d'éviter ces risques et de favoriser la complémentarité, les EÉSAD se basent sur la collaboration issue des regroupements locaux qui réunissent les EÉS et les instances publiques de la région. Dans le cas de compétition entre l'EÉSAD_1 et l'EÉS, la complémentarité était assurée par un protocole d'entente, mais qui n'a pas été respecté après quelques années :

> « *Ça va rester dans cette situation, parce qu'on n'a pas été capable de signer un protocole d'entente. On en a déjà signé un, mais il n'a pas été respecté, et, malheureusement, je pense qu'on va être obligé à continuer comme ça. C'est peut être un événement unique, peut-être réussirons-nous à nous mailler à nouveau, mais, à l'heure actuelle, ce n'est pas possible parce qu'il faut qu'il y ait une entente entre les deux parties. Je trouve ça malheureux, mais c'est comme ça. Ce n'est pas grave non plus, mais il ne faut pas que ça se reproduise avec plusieurs partenaires. C'est bien important. On a un protocole avec le CSSS, on a un protocole avec d'autres organismes communautaires et on s'organise.* »

En répondant à la question « comment obtenir de la complémentarité ? », l'un des interviewés a souligné que « *ça serait avec le CLD, la Table de direction [des directeurs des EÉS de la région]* ». Dans ces regroupements, les EÉSAD peuvent exiger la médiation du gouvernement pour garantir la complémentarité d'action entre les EÉS d'un territoire, comme dans l'exemple du CLSC qui réfère les ainés des HLM à l'EÉSAD et les familles à l'OC-EÉS voisine. De plus, cela permet d'éviter le référencement inversé, et d'éviter aussi les subventions substitutes. Ces éléments, et les avantages de la complémentarité, ont été soulignés au sein de l'EÉSAD_1 :

> « *Quand je parle de complémentarité, c'est le travail avec le milieu, l'importance de ce qui est créé. Il nous a permis d'avoir pendant sept ans un revenu supplémentaire qu'aucune autre entreprise d'économie sociale en aide à domicile n'avait […] La complémentarité, le fait qu'on soit bien resauté, qu'on soit bien implanté dans le milieu, parce qu'on travaille en complémentarité. On l'a vu avec [l'OC/EÉS concurrent de l'EÉSAD_1], lorsqu'on n'a pas été capable de travailler en complémentarité, on devient compétiteur. Alors nous, notre force c'est d'être capable d'être en complémentarité, et d'être capables de flexibilité pour prendre la forme nécessaire afin de bien faire dans le milieu.* »

*vii. Complémentarité « exagérée » et « créneau protégé »*

D'un autre côté, la complémentarité « exagérée » peut aussi nuire à la dimension entrepreneuriale de l'organisation dans la sphère marchande. Un tel choix peut affecter directement le flux de revenus, qui provient alors plutôt de la sphère non marchande, laissant l'organisation au seuil de la viabilité, et non de la rentabilité. Un exemple donné par l'un des interviewés est le cas du projet Menu, dans l'EÉSAD_1 :

> « *On avait choisi, […] [de] faire les repas, la nourriture, parce que c'était une belle complémentarité avec l'aide domestique et le maintien à domicile, mais ce n'a pas été une très bonne décision, parce qu'on n'a pas été capable de se compléménter dans notre développement avec le marché privé. Donc il a fallu qu'on se déplace parce qu'on n'a pas réussi à se compléménter. […] Alors, le défi à ce niveau est de trouver quelque chose pour se diversifier, parce que l'idée [de se diversifier] est quand même bonne, mais il faut aussi évaluer quel serait le lien de complémentarité avec les entreprises privées. […] C'est très important, il faut être assez ingénieux pour trouver une complémentarité. Si elle n'arrive pas à en trouver une, l'entreprise d'économie sociale va mourir. C'est clair, parce qu'elle se doit de se déplacer. […] Il faut aller plus dans le modèle de [l'EÉS] et de meubles de l'entreprise privée, leur [partenariat pour vendre dans l'EÉS les meubles non vendus par l'entreprise privée]*. »

La mauvaise expérience avec le projet Menu, qui s'est terminé avec une plainte de concurrence déloyale de la part des traiteurs locaux, a instauré dans l'EÉSAD_1 une position plus radicale concernant la complémentarité, basée sur l'argument que *« l'entreprise d'économie sociale doit céder la place à l'entreprise privée, lorsque la rentabilité entre en jeu. […] Une entreprise d'économie sociale ne doit pas avoir comme mission de concurrencer dans un marché, elle doit avoir comme mission de répondre à un besoin non atteint ou non répondu* ». Dans un niveau extrême, la notion de complémentarité vient même nier la compétitivité, qui doit être évitée de toutes les façons :

> « *Parce qu'une entreprise d'économie sociale [en aide domestique] ne doit pas intervenir dans un lieu où l'entreprise privée peut être rentable […] Les compétiteurs viennent te voir et te dire que tu n'as pas le droit là, que tu n'es pas légale. Légalement, j'ai le droit, mais je suis déloyale par rapport à la compétition, parce que je suis une entreprise d'économie sociale, et une entreprise d'économie sociale en aide à domicile ne doit pas concurrencer avec ce qui existe déjà. Que ce soit un OSBL ou que ce soit*

> *une entreprise privée, on ne doit pas concurrencer. C'est une règle qu'on a. Alors, on a développé un créneau qui répondait au besoin de nos membres, mais qui nécessitait d'être en grand volume, et pour être en grand volume, il fallait être sur le marché public, et on tombait en compétition déloyale avec ce qui existe déjà. Alors la solution était de vendre, et de bâtir un autre service […] Il fallait le transformer. Au lieu d'avoir une chaîne de production, et de vendre à la population en général, ce qu'on a fait, on a fermé et on va faire de la nourriture à domicile à nos membres. Alors, à ce moment, on n'est pas déloyal, parce qu'on n'a pas le même créneau de clients que le privé. […] On est [donc] allé dans notre clientèle, dans l'aide domestique, et on fait la nourriture chez eux. Là, on est correct, on fait dans l'espace qui nous est alloué. On a un espace bien spécifique qui est alloué aux entreprises d'économie sociale en aide à domicile, et on a bien fait là-dedans. On n'est pas allé déranger le privé.* »

La solution proposée pour développer un nouveau service, mais sans « déranger » le privé, a ainsi été de trouver un créneau spécifique, unique et particulier à l'EÉSAD en question, ce qui révèle qu'une nature de différenciation par concentration toutefois non-concurrentielle caractérise une stratégie de complémentarité. Il s'agit d'un comportement qui vise à éviter le conflit et la concurrence avec les autres acteurs du milieu. Par contre, l'un des interviewés souligne qu'il s'agit d'une particularité de la région, et qu'une telle posture stratégique ne s'applique pas nécessairement à toutes les EÉSAD :

> « *Quand on a développé le service d'aide à la personne, ça a dérangé les organismes communautaires. Parce qu'on sortait de notre organisme. Donc eux, ils sont allés chercher de la subvention, et ont concurrencé. Alors on est au même niveau, parce qu'on a dérangé, ils ne font pas plus de référence à la Coop. Alors, la compétition a le droit de nous frapper, mais nous, on ne peut pas rétorquer. C'est un point faible des entreprises d'économie sociale en aide à domicile de notre région. Ce n'est pas une réalité pour [d'autres régions], [parfois] parce qu'ils sont seuls, il n'y a personne d'autre à qui s'adresser pour développer des services […] Je regarde les besoins qui sont là. Il faut développer des services pour se maintenir un volume, mais ce n'est pas évident de développer un service lorsqu'on est restreint à ne pas être compétitif, à ne pas être dérangeant. Il faut faire des choses sans être dérangeant, sans faire du bruit. Mais c'est peut être particulier à notre région, parce qu'il y a beaucoup de services communautaires, il y a des services privés, il y a tous les services qu'on remplace, alors il ne faut pas être trop dérangeant.* »

À partir de cette constatation, tous les services développés par l'EÉSAD_1 sont basés surtout sur la « non-compétition », et donc la complémentarité avec les autres organisations existantes. Le développement de nouvelles activités vise ainsi la construction d'« *une économie sociale*

*qui vient pallier les besoins de la communauté qui sont non réglés, sans pour autant nuire à l'entreprise privée. Donc, le créneau dans lequel nous étions appelés à travailler sont des créneaux que l'entreprise privée ne voulait pas prendre en charge* ». Parfois il s'agit d'offrir de nouveaux services aux destinataires actuels, et parfois il s'agit de se concentrer sur un « créneau protégé », c'est-à-dire, un créneau exclusif pour l'EÉSAD. L'un des interviewés illustre avec l'exemple des HLM :

> « *Donc ce que nous avons fait, on s'est associé avec les centres de personnes âgées pour faire le ménage, l'entretien, parce que c'est notre créneau, et parce qu'on n'est pas en compétition avec personne. Le centre de personnes âgées assumait son propre ménage, assumait ses propres choses. Maintenant, il ne veut plus le faire, parce qu'on est plus rentable que lui pour le faire. Il sauve de l'argent en nous le donnant. Alors, on ne nuit à personne. […] Donc ça va être correct, parce qu'on ne nuit pas au privé qui fait des services ménagers, parce que le privé n'est pas dans ces endroits-là. Il est trop dispendieux pour ces endroits. Les centres qui font eux-mêmes de l'entretien, et nous on peut réussir à le faire pour moins cher. Et l'[entretien dans les HLM] touche notre clientèle actuelle, les personnes âgées. Donc, je n'ai pas de problème avec le PEFSAD, je n'ai pas de problème avec le privé, je n'ai pas de problème avec le communautaire, parce que personne ne fait ça. Alors mes milieux de compétition ne peuvent pas me toucher, c'est un créneau qui m'est spécifique. Je suis correct.* »

Il s'agit ainsi d'une forme mixte entre diversification et polyvalence, laquelle constitue une option pour garantir que le développement de l'organisation aille dans un créneau plus « protégé » contre la compétition. C'est un genre de stratégie de concentration orientée par la finalité sociale de l'organisation et visant la diversification, à travers l'entretien « commercial » du bâtiment des HLM. Dans ce sens, selon la suggestion d'un des interviewés, un tel projet pourrait être élargi à d'autres centres de personnes âgées, mais toujours en cohérence avec le souci de développer des créneaux protégés :

> « *On serait plus chanceux de se diversifier en allant donner des services et en s'associant aux centres de personnes âgées, et dire que l'on va faire tout l'entretien intérieur du, et que l'on va s'arranger avec MSSS pour que les gens qui y habitent aient droit à l'aide du PEFSAD, pour rentabiliser leur bâtiment. Et parce qu'on rentabilise leur bâtiment, que l'on soit les seules personnes qui vont y travailler. On se trouverait à tomber dans un créneau protégé, je crois, parce qu'on est viable, mais non rentable, il faut tout le temps tomber dans des créneaux protégés.* »

### 6.2.3 Conclusion : réponse aux questions « Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ? » et « Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ? »

Deux éléments majeurs de la stratégie de positionnement des EI étudiées ont été décrits dans cette section. Tout d'abord, on identifie la prédominance de la polyvalence sur la diversification (voir tableau 6.2 plus haut) par la présence de l'hybridation entre polyvalence et diversification. Cet aspect est central dans la compréhension des caractéristiques de positionnement stratégique des ESC, car il montre que la finalité sociale constitue le levier principal orientant leur parcours stratégique. Les choix d'élargir leurs paniers d'activités semblent ainsi suivre l'« impulsion réciprocitaire » qui caractérise les ESC, qui les fait prioriser les destinataires et les questions d'intérêt général aux questions concurrentielles et de légitimité. Cela s'explique, car les rapports centraux que les ESC établissent pour développer leurs stratégies se basent principalement dans la réciprocité ou alors sur le marché ou la redistribution, mais en appui direct ou indirect à leur finalité sociale. En plus, pour soutenir cette polyvalence prédominante, les ESC étudiées adoptent diverses stratégies visant la différenciation et la conformité, tant dans des rapports marchands que dans des rapports non marchands.

Ce qui émerge de l'analyse, c'est que les ESC articulent, en effet, différentes stratégies de conformité et de différenciation pour les équilibrer dans la construction de leur position stratégique, tel que prévu dans la littérature. Cependant, elles innovent en élaborant une stratégie de positionnement basé sur un concept qui favorise à la fois la différenciation et la conformité, qui est la complémentarité. Celle-ci est orientée par des rapports de réciprocité, soulignant la solidarité qui les caractérise, qui s'expriment empiriquement surtout par des stratégies solidaires et d'entraide. L'équilibre entre différenciation et conformité se produit donc dans les ESC par une stratégie hybride de complémentarité qui les favorise mutuellement.

Le tableau 6.3 ci-dessous résume les stratégies adoptées tant par les EI que par les EÉSAD étudiées. La première colonne présente les cinq types de stratégies de positionnement identifiées, soit la conformité (marchande et non marchande), la différenciation (marchande et

non marchande) et la complémentarité. La deuxième colonne présente le sous-type de la stratégie, indiquant entre parenthèses s'il s'agit d'une stratégie concurrentielle, institutionnelle ou solidaire. Les stratégies concurrentielles sont celles qui se concentrent sur les aspects techniques du marché dans lequel les ESC se trouvent, et se réfèrent directement à la compétitivité de ces organisations. Les stratégies institutionnelles concernent les choix stratégiques reliés à l'obtention de la légitimité de l'organisation, et sont fortement liées aux rapports établis à partir du principe de la redistribution entre les organisations et certaines parties prenantes. Finalement, les stratégies solidaires sont celles qui se réfèrent directement au principe de la réciprocité, étant basées sur les principes et les valeurs liés à la finalité sociale des ESC. Ce sont des choix stratégiques qui ne visent pas à favoriser directement la compétitivité ou la légitimité de l'organisation, mais qui découlent plutôt de la solidarité qui caractérise les ESC. Ces éléments qui permettent de détailler ce qui est décrit dans la deuxième colonne se trouvent dans la quatrième colonne, qui présente les principes économiques et, en majuscule, les piliers mobilisés par les stratégies dans la troisième colonne. Les particularités de ces piliers sont explorées dans la prochaine section.

**Tableau 6.3 Le continuum entre conformité et différenciation dans les ESC étudiées**

| Type de stratégie de positionnement | Sous-type de stratégie de positionnement | Stratégies et description | Principe(s) et PILIER(S) mobilisé(s) |
|---|---|---|---|
| Conformité non marchande | Acquiescement (strat. instit.) | - Exigences des programmes<br>▪ DP : Adaptation de la structure interne pour répondre aux pressions des bailleurs de fonds et des tiers payeurs [EI_1, EI_2, EI_3]<br>- Exigences (jugés cohérentes) du PEFSAD, du réseau de la santé et des services sociaux, de loi des coopératives, du PAMT, des fonds d'économie sociale, etc. [EÉSAD_1, EÉSAD_2, EÉSAD_3] | Redistribution<br><br>LÉGITIMITÉ |
| | Acquiescement construit (strat. instit./ conc.) | - Accréditation et ententes avec Emploi-Québec (auto-détermination du champ d'action) [EI_1, EI_2, EI_3]<br>- Entente tacite de protection des territoires<br>- Travail institutionnel de formalisation de l'entente (renforcement de l'entente par l'EÉSAD_2) | Redistribution<br>Marché<br><br>LÉGITIMITÉ<br>COMPÉTITIVITÉ |
| | Acquiescement proactif (strat. instit.) | - Reddition de comptes complète « forcée » : produire un rapport même sans une telle exigence des bailleurs de fonds (pour garantir les fonds) [EI_2]<br>- Considération de la proposition de parties prenantes externes sur le prix maximum des produits offerts aux | Redistribution<br><br>LÉGITIMITÉ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | destinataires - Informer soigneusement les décisions polémiques prises sur l'augmentation du prix [EI_3] | |
| | Négociation (strat. instit.) | - Dénonciation de concurrence déloyale de la part des entreprises privées (repas surgelés) provenant du CLD. Analyse avec le CLD et décision de se conformer. [EÉSAD_1] | Redistribution<br>Marché<br><br>LÉGITIMITÉ |
| | Défiance (strat. instit.) | - Ignorer ou refuser des demandes d'Emploi-Québec considérées irréalistes ou abusives (par le souci d'assurer l'autonomie de l'organisation) [EI_3]<br>- Défiance interne concernant des demandes de représentants des destinataires [EI_1, EI_3] | Redistribution<br><br>LÉGITIMITÉ |
| | Manipulation (strat. instit.) | - Exigence des bailleurs de fonds d'avoir une posture de partenaire, car ils ont aussi besoin des ESC [EI_3]<br>- Exigence de l'appui des organisations qui ont aidé à faire naître l'ESC [EI_3]<br>- Utilisation des associations telles le Collectif [EI_1, EI_2, EI_3] | Redistribution<br><br>LÉGITIMITÉ |
| Conformité marchande | Acquiescement par imitation (strat. instit.) | - Adoption d'une « posture business » afin de briser le préjugé envers les ESC<br>▪ DP : amélioration du produit et négociation gagnant-gagnant [EI_2], traitement des bailleurs de fonds comme des partenaires [EI_3], outils de gestion pour la stabilité stratégique [EI_3], acceptation interne du mot « rentabilité » [EI_2], la promotion (développement de la marque [EÉSAD_1], intégration d'un uniforme [EÉSAD_2], le réseautage [EÉSAD_2], la force de ventes [EÉSAD_1]), souci du risque de ne pas avoir la capacité de répondre à la demande [EÉSAD_2], occulter le fait d'être une EÉS [EI_2] | Marché<br><br>LÉGITIMITÉ<br>COMPÉTITIVITÉ |
| Différenciation marchande | Valeur unique (strat. conc.) | - Différenciation par la finalité sociale<br>▪ DP : « être économie sociale », mission sociale et ancrage territorial (réseautage envers le secteur social / communautaire<br>▪ RISQUES :<br>o risque de préjugés de la clientèle qui ne fait pas confiance aux ÉS/OC : mission sociale à l'intérieur de l'emballage [EI_1] | Marché<br><br>COMPÉTITIVITÉ |
| | Concentration (strat. conc.) | - Clientèle sociale / communautaire : se concentrer sur une niche de clients corporatifs communautaires ou publics ou une clientèle privée visant des fournisseurs responsables / achat solidaire<br>▪ DP : finalité sociale et qualité compatible (bon produit à bon prix) [EI_1, EI_2, EI_3] / Moyenne gamme supérieure [EI_2]<br>▪ RISQUES : | Marché<br><br>COMPÉTITIVITÉ<br>SOLIDARITÉ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | o risque de se limiter à une clientèle dont les revenus sont exclusivement non marchands (coupure de fonds) [EI_3];<br>o risque de non institutionnalisation de cette politique d'achat solidaire (fragilité de la politique) [EI_3]<br>o risque de refuser une clientèle moins sensible à la mission sociale [EI_1] | |
| | Innovation | - Par l'expérience d'achat (technologie avec le site Internet, facilité) [EI_2]<br>- Par l'originalité (originalité dans les produits : formation de base, capacité d'innovation et investissement en recherche et innovation) [EI_1]<br>- Par l'attribut du produit (repas santé) [EI_2] (différenciation par la haute gamme (gamme gourmet) : Clientèle privée [EI_1]) | Marché<br><br>COMPÉTITIVITÉ |
| | Prix plus bas (sectorielle) (strat. conc.) | - Offre d'un service au prix le plus bas possible aux destinataires : différentiation sectorielle pour toutes les EÉSAD selon les objectifs du secteur [EÉSAD_1, EÉSAD_2, EÉSAD_3]<br>▪ DP : finalité sociale, PEFSAD | Marché<br><br>COMPÉTITIVITÉ |
| | | - Absence d'une telle stratégie dans les EI : éviter la concurrence déloyale. | LÉGITIMITÉ |
| Différenciation non marchande | Solidaire (besoins sociaux) (strat. solidaire) | - Offre de solutions aux besoins non-répondus des destinataires [EI_3]; [EI_1] : cuisine collective de soir, avec des gens au salaire minimum, ne bénéficiant pas uniquement de l'aide sociale<br>- Différenciation solidaire par la garantie de l'emploi à temps plein (2001-2008) [EÉSAD_1]. Le but n'est pas de se différencier des autres EÉSAD, mais de fournir de meilleures conditions aux préposées<br>▪ risque de non-rentabilité en raison des coûts<br>▪ risque de dépendance du financement à l'emploi à un fonds non-renouvelable | Réciprocité<br><br>SOLIDARITÉ |
| | Focalisation | - Spécialisation dans des problématiques particulières des destinataires : se concentrer sur une niche de destinataires afin de répondre à leurs besoins [EI_2] : santé mentale – formation comme marque | Réciprocité<br><br>SOLIDARITÉ |
| | Valeur unique (strat. instit.) | - Par l'attribut du produit (repas santé) [EI_2] pour obtenir le référencement du CLSC<br>- Indispensabilité (Stratégie « océan bleu ») : différentiation par la position unique, basé sur la solidarité [EÉSAD_3] | Redistribution<br>Réciprocité<br><br>LÉGITIMITÉ<br>SOLIDARITÉ |
| Complémentarité (conformité + différenciation) | Entraide (strat. solidaire) | Définition :<br>- Complémentarité pour ne pas doubler les services des EI/OC. | Réciprocité<br><br>SOLIDARITÉ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | - Complémentarité aux services offerts par le réseau de la santé; être bien maillé (pour le référencement et le financement);<br>- Centré sur la finalité sociale (solidarité), permet de se différencier et d'être légitime.<br>- Favorisation du panier de services aux destinataires, ce qui permet de ne pas les confondre.<br>- « Processus d'harmonisation » [EÉSAD_3]<br>- Ouverture à des subventions supplémentaires (AVQ, répit). Par innovation (nouveau produit ou service) ou par concentration (un produit ou un service existant ailleurs, mais « nouveau » pour les destinataires actuels)<br>- Exemple de complémentarité entre l'EÉSAD_2 et une EÉS : entretien des HLM, respectivement services aux personnes âgées et aux familles. Et aussi le bouton de secours, complémentarité avec OC.<br>- DP: finalité sociale, ancrage territorial. | |
| | | Stratégies :<br>- Tables et comités [EI et EÉSAD]<br>- Protocoles d'entente et de référencement : l'entente tacite de protection des territoires [EÉSAD et EI]; travail institutionnel de formalisation de l'entente (renforcement de l'entente) par Domescom [EÉSAD_2]<br>- Expansion temporaire (régression et expansion) : exploitation du territoire d'une autre EÉSAD pendant que celle-ci est en redressement et après lui redonner le territoire. [EÉSAD_1]<br>- Positionnement collectif [EÉSAD_2]<br>- Le Carrefour de référencement [EI_3] | Réciprocité<br><br>SOLIDARITÉ |
| DP : Dimension de positionnement | | | |

Source : L'auteur

## 6.3 L'analyse du positionnement stratégique des EI et des EÉSAD

Cette section explore un modèle identifié à partir de l'analyse des données, et qui s'appuie sur trois piliers : la compétitivité, la légitimité et la solidarité. La première sous-section présente les données qui permettent d'identifier la présence de ces trois pilliers. Ensuite, la deuxième sous-section explore l'interrelation entre ces trois piliers, pendant que la troisième sous-section se concentre sur l'articulation de ces trois piliers avec les dimensions qui soutiennent le positionnement stratégique des ESC étudiées.

### 6.3.1 Les trois piliers du positionnement stratégique

L'analyse des données a ainsi permis d'identifier que le positionnement stratégique des EI et des EÉSAD s'appuie sur trois piliers : la compétitivité, la légitimité et la solidarité. Les résultats de la recherche ont ainsi permis, par une démarche itérative d'analyse des données et de la théorie, de proposer et de corroborer le cadre conceptuel de départ, soulignant l'importance essentielle de ces trois piliers, qui sont expliqués dans les trois prochaines sous-sections.

#### 6.3.1.1 Le pilier de la compétitivité

Le pilier de la compétitivité concerne le volet concurrentiel du positionnement stratégique des ESC. Ce pilier constitue le pilier plus traditionnel du positionnement stratégique, car il se réfère à la capacité des organisations à se positionner par rapport à leurs concurrents. Pour cette raison, le pilier de la compétitivité est très rapidement associé aux particularités concernant la vente des produits et des services sur le marché. Cependant, nous soulignons que la notion de compétitivité s'applique également aux rapports de redistribution et de réciprocité.

Tout d'abord associées aux rapports marchands, les décisions basées sur la compétitivité concernent plusieurs éléments des ESC, comme l'utilisation de la finalité sociale comme avantage concurrentiel : « *je pense que c'est un avantage stratégique [d'utiliser le volet social pour le marketing], c'est une valeur ajoutée de l'organisation. Maintenant, c'est dans notre stratégie de savoir comment l'annoncer* ». En outre, la compétitivité tend à renforcer l'obtention de ressources financières :

> « *C'est pour ça que les entreprises d'aide domestique doivent trouver des manières commerciales de se maintenir. Elles ne peuvent pas atteindre de cadeau du gouvernement, s'il y avait un cadeau, il serait arrivé depuis longtemps, parce qu'ils se sont suffisamment brûlés, ils ont crié, mais le problème, c'est que l'argent n'arrive pas.* »

L'un des interviewés de l'EÉSAD_2 a souligné le risque de limiter la compréhension de la compétitivité au volet marchand et économique-financier, et la conséquente mise en évidence de la diversification plutôt que de l'activité principale :

> « *Mais, quant à moi, la prétention était qu'avec le surplus qu'on irait faire avec [l'entretien commercial] dans entreprises, il serait capable de faire vivre la partie aide domestique au domicile des gens. Mais la logique d'une entreprise, ça ne peut pas être ça. Le volet A d'une entreprise ne peut pas subventionner le volet B. Le volet A d'une entreprise de services aux entreprises doit être auto-suffisant, doit avoir une logique économique qui lui permet de survivre et d'avoir une croissance et doit avoir un nombre d'employés suffisant. Rapidement. Et si jamais il y a des surplus importants, il ne doit pas forcement subventionner le volet aide domestique à domicile, il faut que celui-ci devienne lui aussi rentable, il faut qu'il soit viable au plan économique. Mais si, la mission première du volet A est d'abord et avant tout de faire de surplus pour faire vivre le volet B, à ce moment-là, on trouve vite avec un volet B qui n'est pas viable, et si le volet A ne fonctionne pas, on court après de gros problèmes*. »

À partir des résultats de la recherche, on observe que l'EI_2, par exemple, a toujours eu une vocation plus entrepreneuriale, qui a été renforcée dernièrement avec l'engagement, à la direction générale, d'une personne ayant une large expérience dans l'entrepreneuriat privé : « *Oui, définitivement, [c'est important de se différencier] des autres entreprises d'insertion, et surtout parce que je proviens du secteur privé, je ressens le besoin d'être leader. Que la notoriété aussi nous impose…* ». Cette vocation provient principalement de l'ensemble des

bénévoles qui composent son conseil d'administration. Les nouveaux projets de la vente des repas surgelés dans le commerce de détail ainsi que le site Internet innovateur pour les classiques entreprises clientes du service de traiteur et la nouvelle stratégie de livraison « *avec le logo sur le camion, […] on est plus en mode de marketing qu'[autre chose]* », illustrent cette tendance de l'organisation vers la compétitivité marchande. L'une des conséquences visibles de ce positionnement plus « entrepreneur marchand » a été le manque d'ancrage territorial, surtout aussi en raison du déménagement dans un nouveau bâtiment, dans un nouveau quartier.

Cependant, cette vocation vers la compétitivité et le leadership dans l'EI_2 est toujours ramenée au contexte de la finalité sociale de l'organisation, qui définit sa principale différenciation par son expertise dans l'insertion de personnes avec des problèmes de santé mentale et psychosociaux. Cela illustre comment plusieurs éléments des piliers de la compétitivité et de la solidarité sont interreliés, ce qui sera exploré plus loin dans la section 6.3.2.

#### 6.3.1.2 Le pilier de la légitimité

Le pilier de la légitimité met en évidence le positionnement des ESC par rapport à un ensemble de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui construisent un système social qui définit les actions correctes, appropriées et souhaitables attendues des organisations. Ces éléments institutionnels peuvent provenir des rapports mobilisant les trois principes : le marché, la redistribution et la réciprocité.

Dans le premier cas, la légitimité se caractérise par l'acceptation de l'ESC comme une entreprise productrice de biens et de services de qualité capable de concurrencer sur un marché. On observe cette préoccupation au sein des ESC quand elles visent à adopter une « posture business » dans leurs terrains d'action.

Dans le cas des rapports basés sur la redistribution, l'accréditation est un élément majeur, car il s'agit d'une condition obligatoire pour la reconnaissance des ESC étudiées, soit comme une EI ou une EÉSAD. En même temps que l'accréditation garantit un apport financier important, elle exige également une attention constante en termes de maintien de bons rapports avec les instances régulatrices, que ce soit Emploi-Québec, dans le cas de l'insertion, ou le réseau de la santé et des services sociaux, dans le cas de l'aide domestique. Dans ce sens, questionné sur l'importance ou non de se conformer à des exigences externes, l'un des interviewés résume bien ce que les données ont montré, dans cet extrait qui était déjà réproduit précédement :

> « *Oui et non. C'est toute la définition du partenariat, comment tu vois les choses. Une façon de se conformer, oui, mais, parfois, il faut influencer aussi, c'est un jeu. C'est normal que ceux qui donnent de l'argent aient des exigences, c'est normal que les autres aient des exigences dans une société, mais c'est à toi de trouver des marges de manœuvre et de les influencer. Quand je commence l'année, j'ai deux millions de garantis, c'est un gros avantage. Avec Emploi-Québec, on a des échanges, des nouvelles formations, on parle à l'Agence, il y a des marges de manœuvre. On a aussi le lobby au Collectif, on pense à des choses, à toutes les entreprises. […] ce sont des échanges continuels. Pour moi, c'est une normalité.* »

Par ailleurs, en répondant à cette même question, un autre interviewé a confirmé que la décision de la conformité dépend de l'impact sur la mission :

> « *Ça dépend en quoi c'est lié ou non à la mission. Tu peux te conformer à des exigences externes, qui font en sorte que c'est pour le meilleur de l'organisation, mais si ça entre moindrement en conflit avec ta mission, avec tes valeurs, c'est une autre question à se poser.* »

En plus de l'accréditation, le développement de nouvelles activités de polyvalence par les EÉSAD, comme celles d'AVQ et de répit, a été le résultat d'une interaction constante avec le réseau de la santé et des services sociaux. Pour obtenir une telle ouverture institutionnelle autorisant ces nouveaux services, le pilier de la légitimité a été crucial dans la stratégie de positionnement des EÉSAD.

En ce qui concerne le principe de la réciprocité, le pilier de la légitimité s'articule principalement autour des questions de l'ancrage territorial et de la complémentarité que l'organisation développe dans son milieu. Le directeur d'une EÉSAD l'explique :

> « *Si on n'est pas en complémentarité, on ne serait pas accepté et on serait rejeté par les instances qui sont déjà en place. Et si on est rejeté par les instances qui sont déjà en place, on n'a plus de références ni de [clientèle]. Alors, il faut tout se bâtir sans réseau. Et tu ne peux pas fonctionner sans réseau dans ce domaine, surtout en entreprise d'économie sociale. C'est essentiellement basé sur le réseau, parce que c'est viable et non rentable. Alors cette complémentarité vient régler notre problème d'être viable mais non rentable*. »

6.3.1.3 Le pilier de la solidarité

Le pilier de la solidarité est entièrement basé sur le principe de la réciprocité. L'une des représentations les plus explicites de ce pilier est la finalité sociale de l'organisation. Dans ce sens, ce pilier est fortement lié à la capacité de l'organisation à répondre aux besoins de ses destinataires, et se caractérise par cette orientation qui s'exprime dans les diverses activités réalisées par les ESC étudiées. L'influence du pilier de la solidarité dans les activités développées par ces organisations peut être empiriquement visualisée dans les stratégies de polyvalence, dans celles de concentration dans une clientèle solidaire, dans celles de différenciation solidaire, de focalisation et de valeur unique de la catégorie de différenciation non marchande, ainsi que celles de la catégorie de la complémentarité. En plus, elle peut être visualisée partout, dans les données qui se sont référées à la mission, à la finalité sociale et aux destinataires des organisations étudiées.

Ce qui ressort de toute cette analyse, c'est que le pilier de la solidarité représente, en termes stratégiques, la présence du principe économique de la réciprocité dans l'élaboration, la construction et le maintien de la position stratégique des ESC. Elle se matérialise aussi dans une philosophie partagée dans le secteur, qui a été décrite par l'un des interviewés comme un « *un sentiment d'économie sociale* ». En effet, le pilier de la solidarité apporte au

positionnement stratégique des ESC une autre forme de rationalité, centrée sur une vocation collective et sociale. Cette prédisposition diffère de la logique concurrentielle, qui caractérise fortement le pilier de la compétitivité. Similairement, la principale différence entre le pilier de la solidarité et celui de la légitimité est que le deuxième est centré sur la réponse à des attentes externes à l'organisation, pendant que le premier est basé sur la vocation vers la finalité sociale et la réciprocité qui caractérisent l'organisation.

L'analyse des données a permis d'identifier que la vocation des ESC se caractérise historiquement par la solidarité. Dans l'EI_3, par exemple, deux des trois volets d'activités qui caractérisent cette organisation, soit le restaurant populaire et le centre de référencement, se basent sur une clientèle captive et démunie, offrant des produits et services gratuitement ou à des prix modiques, pendant que le troisième volet, celui de l'insertion, a pour destinataires les personnes en insertion. Ces activités influencent, effectivement, le positionnement vers la finalité sociale, comme le souligne l'un des interviewés :

> « *Ce sont des choses qui ne se font pas toutes seules non plus, il faut se positionner, il faut prendre notre place; […] notre mission sociale, il faut la travailler. Pour moi, il y a trois choses : on fait de l'insertion, on a un restaurant populaire, mais on a aussi un secteur communautaire qu'il faut également faire rayonner.* »

Différemment de l'EI_2, le conseil d'administration de l'EI_3 a été traditionnellement composé de bénévoles priorisant plutôt le côté « communautaire », mot qui est généralement utilisé pour se référer aux activités centrées sur les destinataires du restaurant populaire et du centre de référencement. Ainsi, l'orientation de positionnement de l'organisation a été majoritairement celle de développer les volets plus « solidaires » qu'« entrepreneuriaux » :

> « *Ici, le conseil d'administration, il est génétiquement très communautaire. Je ne pense pas que ça change si rapidement, si facilement, et ce n'est pas nécessairement souhaitable. La seule chose, c'est qu'on essaie d'instaurer une gestion où les gens comprennent plus, […] on va être dans une gamme de produits moyens. […] On ne sera pas le plus grand traiteur de la ville. […] Et on va se centrer aussi sur notre mission, qui est l'insertion. On a quand même le côté social qu'on ne peut pas nier. Mais c'est sûr qu'avec notre conseil d'administration, on ne peut pas se lancer dans le développement d'autres entreprises. Je me demande quelle serait la finalité de*

> *développer tout ça. Je pose beaucoup la question de cette finalité, par rapport aux différences avec une entreprise privée et à toutes les distorsions que ça entraînerait…*»

Évidemment, la compétitivité est présente dans ce cas. Comme le souligne la direction, il faut être compétitif dans la moyenne gamme supérieure où le service traiteur est réalisé. Entre 2010 et 2012, l'EI_3 vécu des moments difficiles, en partie en raison d'un changement radical d'orientation stratégique, quand le pilier de la compétitivité a été mis en premier plan en dépit des autres. À ce moment, les travailleurs en formation ont été remplacés par des employés, et l'insertion a été mise en deuxième plan. Cette orientation n'a pas duré longtemps et l'organisation est retournée à l'orientation d'insertion originale. On observe ainsi que chaque organisation travaille avec les piliers à sa façon, et à son rythme, et détermine périodiquement ses priorités.

Cependant, l'un des plus grands défis de l'EI_3 est justement celle d'amenuiser cette vocation « trop solidaire », et d'équilibrer les trois volets d'activités, comme le souligne l'un des interviewés :

> « *Notre faiblesse, c'est que le restaurant populaire prend toute la place de la mission. Les gens vont oublier qu'il y a d'autres aspects à la mission. C'est difficile d'équilibrer notre mission ici, il faut y être très attentif. Ça a été un problème… On parle de positionnement, on a tout pour se positionner comme un restaurant, mais on oublie qu'il y a deux autres secteurs importants à la mission. Je dirais que c'est une grosse [faiblesse]… [Et cela, tant à l'interne qu'à l'externe]. Ce qu'on a vendu, c'est qu'on était ça, mais on n'était pas juste ça. Et même qu'avec l'insertion, il y a des liens avec notre restaurant populaire et il y a des liens avec notre action sociale communautaire. Parce que, quelqu'un qui arrive ici, et qui vient à notre formation, disons qu'il s'agit d'un nouvel arrivant au Québec, il a besoin d'une garderie, et nous, avec notre réseau, on va lui en trouver une. Ses enfants ont besoin de l'aide au devoir, on va trouver un groupe qui va les aider, qui va donner un coup de main aux parents… C'est que notre secteur, ici, au communautaire, soutient l'insertion.* »

Une réflexion fort intéressante sur le poids du pilier de la solidarité sur le positionnement des ESC a été fournie par l'un des interviewés de l'EI_3. Il questionne que si l'organisation a une capacité non explorée de production, doit-on l'explorer comme une opportunité d'affaires ou

doit-on essayer d'offrir quelque chose à la communauté ? Dans quelle mesure le développement commercial doit être favorisé au détriment du service à la communauté ?

> « *Après 15 ou 20 ans, les entreprises d'insertion arrivent vraiment à cerner le lien entre la mission, leurs capacités de production, ça commence à être réel, et ce n'est plus théorique. On va être obligés de se positionner, de faire du développement de partenariats pour voir ce qu'on fait dans nos cuisines le soir, [qui ne sont] pas utilisées. C'est sûr qu'une entreprise privée serait en train d'organiser un deuxième quart, de développer un autre marché. Mais on est une entreprise d'économie sociale, va-t-on créer une entreprise privée à côté ? Et si je crée une entreprise privée avec d'autres types de travailleurs, je viens de créer deux entreprises, deux philosophies, ce n'est pas gérable, je ne crois pas que les entreprises d'insertion puissent également gérer une entreprise privée, je n'en suis pas sûr. Et c'est là que le projet, l'accès à la communauté, peut-être plus intéressant. Mais il y a une réflexion globale, dans le monde des entreprises d'insertion, à savoir si l'on arrive à des seuils de production. Nous, on a peut-être tardé parce qu'on était en crise, et, sans cette crise, probablement qu'on serait plus avancé. Réellement, je suis rendu là, parce que j'ai beaucoup d'expérience dans les conseils d'administration, et en gestion, c'est ce genre de trucs que je regarde beaucoup, la capacité de production, la capacité excédentaire, la production, le seuil de production. Mais nous, on rapproche notre capacité avec l'entreprise d'insertion, et après, que se passera-t-il si on fait autres choses avec notre équipement, avec notre capacité excédentaire, avec le temps mort ? Moi, j'ai beaucoup de réserves là-dessus… Parfois, les membres du conseil d'administration rêvent, ils disent de créer une entreprise privée, un quart de soir, et de faire de l'argent avec ça. Mais tu arrives à deux équipes, tu fais deux gestions, ce n'est pas rien. [Et tu sors un peu de la mission], oui, j'ai des grosses réserves. Le secteur communautaire, on peut le voir comme une faiblesse, mais je pense que sa plus grande force est d'offrir ses équipements au service de la communauté. On devra peut-être aller chercher des sous pour les obtenir, on peut peut-être combler une partie de nos frais avec ça. Donc, je pense qu'il faut l'explorer comme il faut, [on a deux options], dans un sens.* »

Cette intention d'augmenter l'utilisation des installations en offrant des heures à la communauté est cohérente avec la stratégie d'entraide et d'indispensabilité de carrefour adoptée par l'EI_3. La contrepartie positive à une telle stratégie est le renforcement de l'ancrage territorial, de l'appui de la communauté, et aussi leur référencement aux personnes démunies pour venir au restaurant populaire, au centre de référencement et au programme d'insertion. Une telle stratégie peut être comparée avec celle adoptée par Moisson Montréal, qui se positionne comme un fournisseur partenaire pour les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale, au lieu de concurrencer avec eux pour les dons en nature.

On observe ainsi deux niveaux dans lesquels le pilier de la solidarité s'applique aux ESC. D'abord, il s'agit de la mobilisation du principe de la réciprocité **envers les individus**, qui peuvent être les destinataires, les travailleurs, la clientèle ou la société en général. La prédominance du choix de la polyvalence et les processus de participation démocratique illustrent l'incitation axiologique des organisations, et l'obligation morale qui caractérise ces choix stratégiques. Le deuxième niveau comporte la mobilisation du principe de la réciprocité dans les **rapports sectoriels et intersectoriels** dans lesquels s'engagent les ESC. En ce qui concerne les relations avec les autres ESC et OC de leur terrain d'action, la réciprocité se manifeste, par exemple, dans leurs ententes de non concurrence et de protection de territoires, dans les stratégies d'expansion temporaire pour aider une organisation ayant des problèmes, dans les échanges d'information et d'entraide visant l'amélioration des services. Dans le cas des rapports intersectoriels, le souci de complémentarité aux services publics et communautaires ainsi que la préoccupation de ne pas générer une concurrence déloyale montrent l'influence de la réciprocité sur les choix stratégiques des ESC.

La prochaine sous-section continue à détailler les particularités de ces trois piliers, en explorant les dynamiques et l'interrelation entre eux.

### 6.3.2 L'interrelation et la dynamique entre les trois piliers

La principale contribution d'un modèle à trois piliers est de montrer qu'il n'est pas possible d'établir la position stratégique d'une ESC en prenant seulement en considération l'un de ces piliers. Cette section vise à explorer en profondeur les interrelations entre les trois piliers décrits dans la sous-section précédente, à partir des données obtenues dans la recherche empirique auprès des six ESC étudiées. Les trois premières parties explorent les trois interrelations qui existent entre ces piliers, pendant que la quatrième partie explore la dynamique d'articulation de ces trois piliers, soulignant la primauté de la solidarité comme l'aspect fondamental du positionnement.

6.3.2.1 Les liens entre les piliers de la solidarité et de la légitimité

Le pilier de la solidarité influence le pilier de la légitimité depuis l'émergence de l'organisation. La construction de la légitimité commence avant la création de l'organisation, basée sur la réciprocité qui est derrière le projet de l'ESC. Dans le cas de l'EÉSAD_1, par exemple, même avec le cadre institutionnel qui favorise la création des entreprises d'aide domestique, la légitimité a été construite dans le milieu, avant la conception de l'organisation :

> « *Au début, […] on a trouvé important d'aller voir les acteurs que cela pourrait toucher et de leur faire signer des lettres d'appui. Lorsqu'on fait signer des lettres d'appui, […] ça donne automatiquement une forme à ton entreprise. […] C'est pourquoi on insiste sur la grande importance de l'enracinement de l'entreprise, préalablement à son ouverture. Et d'aller chercher des lettres d'appui, d'aller chercher la concertation du milieu, des différents intervenants à qui tu touches, […] pour que ta mission soit cohérente. […] Avant de signer, [ils] regardent la forme que tu veux pour ton entreprise et ils apportent des correctifs, ce qui fait en sorte que ça fonctionne, et il ne signera pas tant que ces correctifs ne sont apportés. Donc, à la fin, lorsque tu as filtré ton entreprise, tu vas avoir exactement la bonne forme. Si tu n'y arrives pas, l'entreprise n'existera pas. C'est mieux de ne pas avoir d'entreprise que d'avoir une entreprise que ne semble pas avoir la bonne forme. […] Il faut savoir si la clientèle a un besoin nommé et qui est non répondu. […] Lorsque ce besoin est identifié par une instance, on fonde une mission sur ce besoin. Et on acclimate notre mission et notre forme aux intervenants environnants, et pour l'acclimater, pour se complémentariser, on fait signer des lettres d'appui qui délimitent, selon chacun des intervenants, la forme que nous pourrons avoir. Ou la mission que nous aurons. Du coup que c'est fait, c'est sûr que tu lances une entreprise […] sur un besoin, tu la lances sur une forme qui est compatible au milieu, et en complémentarité avec le milieu. Donc, automatiquement, ça va fonctionner. Parce que tu vas avoir les appuis financiers  les références de service, de clientèle nécessaires, parce que tu fais bien dans ton milieu, tu es en complémentarité.* »

> « *Alors en quoi consiste notre étude de marché? Il s'agit de déterminer, à partir d'un besoin à combler si, un, s'il est réel, deux, si personne d'autre n'y répond, et trois, si tu trouves la forme que l'entreprise va prendre en allant chercher les lettres d'appui. C'est très important, si tu n'as pas ça, tu n'es pas une entreprise d'économie sociale, tu es une entreprise privée qui va concurrencer dans un marché. Alors une entreprise d'économie sociale ne doit pas avoir comme mission de concurrencer dans un marché, elle doit avoir comme mission de répondre à un besoin non atteint ou non répondu. En complémentarité avec les différents acteurs qui existent. C'est très différent.* »

On observe qu'il s'agit donc d'une légitimité qui a une nature propre à l'économie sociale, qui se base principalement sur son impulsion réciprocitaire (Eme et Laville, 2005, p. 254), et qui y ajoute d'autres rapports basés sur la redistribution et le marché, pour garantir l'émergence, le développement et la viabilité de l'organisation. Cette légitimité émerge ainsi de l'articulation de ces trois principes. Les interviewés des autres ESC étudiées ont aussi souligné les particularités de la légitimité dans l'économie sociale :

> « *Une entreprise privée ne travaillerait pas comme ça. C'est un autre enjeu, avec une autre approche, une autre façon de faire. Et je pense qu'il faut être dans ce milieu pour être capable de travailler comme ça. Moi, je suis issu du milieu municipal, j'ai beaucoup travaillé avec le milieu municipal et, avec les années, en économie sociale, on apprend aussi à utiliser les partenaires et les structures présentes. Alors que dans le privé, dès qu'elles veulent développer, elles doivent s'asseoir en premier temps avec leurs banquiers.* »

Les demandes et les contraintes qui sont liées à la construction de la légitimité peuvent aussi influencer la façon par laquelle les ESC réalisent leurs finalités sociales. Avant la constitution du *Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion*, par exemple, les demandes concernant le financement pour l'insertion ont fait repenser les modèles courants à l'époque :

> « *Le gouvernement fédéral nous a laissé […] en 1993, parce qu'on ne faisait pas du placement de qualité. […] Leurs attentes étaient "vous allez former les gens et vous allez ensuite les remettre dans le marché du travail ». On le faisait, mais pas à 100 %, nous avions des cotes. Et eux, pour valider le statut des participants, prenaient le numéro d'assurance sociale de la personne et vérifiaient si elle était « active ». Alors, ils nous ont dit qu'on ne faisait pas du placement de qualité, c'est-à-dire qu'[on] n'était pas capable de placer une personne à un emploi de 35 à 40 heures par semaine […] C'est à ce moment qu'ils ont laissé tomber le groupe de santé mentale. Ils ont également créé beaucoup d'anti-questionnement [au sein de l'organisation]. On se demandait si on formait adéquatement nos gens. Ensuite, nous nous questionnions quant à l'évaluation des intervenants, quant à notre mission, à nos objectifs. Visions-nous le marché du travail pour nos participants? La formation était-elle adéquate ? Alors c'est toujours la même question qui se pose : la production versus la formation.* »

6.3.2.2 Les liens entre les piliers de la légitimité et de la compétitivité

Le rapport entre les piliers de la légitimité et de la compétitivité est crucial pour la compréhension du positionnement stratégique à l'intersection des sphères non marchande et marchande.

Tout d'abord, la légitimité est fortement liée à la notion de l'accréditation et la reconnaissance des ESC, soit comme EÉSAD ou EI. L'un des interviewés a souligné le rapport entre légitimité, accréditation et financement dans une entreprise d'insertion : « *Oui, on est légitimé, on est accrédité par Emploi-Québec, […] on est reconnu par le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence de Santé, on a une forme de reconnaissance de leur part et ils nous financent pour nos activités.* ». La légitimité permet ainsi à une ESC d'être accréditée comme EI ou comme EÉSAD. Et cette accréditation constitue une de leurs plus importantes dimensions de positionnement, car elle fournit les ressources nécessaires pour soutenir la compétitivité de ces organisations face à des concurrents. L'un des interviewés d'une EÉSAD explique cette importance et les avantages concurrentiels obtenus par l'accréditation légitime :

> « *L'accréditation, […] nous donne accès au PEFSAD. Ça c'est très important, c'est notre force. Parce qu'il est impossible d'offrir des services sans subvention. Pour que le communautaire vienne nous rejoindre sur notre terrain, il faut qu'il reçoive de subventions. Le privé, pour qu'il vienne nous rejoindre sur notre terrain, c'est parce qu'il fait du commercial, et que c'est son « à côté ». Le travail au noir, pour qu'il nous rejoigne sur notre terrain, c'est parce qu'il s'agit de relations familiales et d'amitié, et leur prix est compétitif par rapport au nôtre. Alors ce que fait le PEFSAD, c'est qu'il informe la clientèle par rapport aux prix. Si je peux offrir un prix qui est aussi exceptionnel, c'est parce que j'ai le programme d'exonération financière. Et ce programme d'exonération financière, personne d'autre ne peut l'avoir*. »

Le PEFSAD permet ainsi à ces organisations de développer le pilier de la compétitivité dans leur positionnement stratégique. Leur compétitivité est ainsi favorisée, car, en recevant des ressources provenant des programmes publics, ces organisations deviennent capables d'offrir leurs produits et leurs services à un prix qui peut faire face à la concurrence, en ayant leurs coûts couverts. L'accréditation, l'une des bases de la légitimité, constitue ainsi une dimension

de positionnement cruciale pour assurer la compétitivité. Dans le cas des EÉSAD, par exemple, cette compétitivité provient du PEFSAD :

> « *Je les amène sur le terme du programme d'exonération financière qui est la compétitivité, le PEFSAD, ici on est compétitif seulement parce qu'on a le PEFSAD. Sinon, on ne fonctionnerait pas, on n'existerait pas, on n'aurait pas de clientèle. Le PEFSAD, [qui nous aide à être compétitifs], vient régler notre problème de la compétitivité.* »

Cette accréditation provenant d'un rapport de redistribution permet aux ESC d'être compétitives dans leurs rapports marchands. Un autre lien entre la légitimité et la compétitivité, fortement caractérisé par un rapport marchand, est la question de la « posture business », détaillée précédemment. Cette question est liée à la conformité marchande qui caractérise le positionnement stratégique des ESC. En résumé, l'adoption d'une posture similaire à celle adoptée par les entreprises privées augmente leur légitimité auprès de la clientèle, ce qui favorise par conséquent leur compétitivité.

#### 6.3.2.3 Les liens entre les piliers de la solidarité et de la compétitivité

Les piliers de la solidarité et de la compétitivité mettent en évidence les particularités sociales et économiques qui définissent le positionnement stratégique des ESC. Les rapports entre ces piliers ne sont pas toujours statiques, ils se caractérisent aussi par leur dynamique. En étudiant les situations caractérisées par cette dynamique, il est possible de comprendre comment ces piliers interagissent. Trois aspects caractérisent leur articulation : (a) la mission sociale, (b) le prix juste, et (c) l'orientation entrepreneuriale.

*i. La mission sociale*

La mission sociale constitue l'élément central qui influence l'articulation des piliers de la solidarité et de la compétitivité. La mission constitue la forme de représentation la plus explicite du pilier de la solidarité, et, par conséquent, est le principal point de référence pour orienter les décisions concernant les activités économiques des ESC. L'extrait d'une entrevue avec un directeur de l'EI_1 permet d'exemplifier l'usage de la mission comme un facteur de résolution de tensions :

> « *À un moment donné, le [conseil d'administration] a voulu fermer le gîte, parce qu'il n'était pas rentable. Mais j'ai contesté cette volonté, même si on perdait de l'argent. On a juste le chauffage et l'électricité à payer, on ne paie pas de loyer, on ne peut pas fermer seulement parce que le système de chauffage central gère les deux organisations et même si l'on est obligé de payer une personne. Je leur ai alors demandé ce qu'ils souhaitaient : du profit ou de la formation. Et on s'est entendu, on est revenu à la mission aux objectifs à suivre, et, enfin, le gîte est demeuré ouvert.* »

La mission sociale permet ainsi de garantir l'équilibre entre les logiques et les volets qui composent les organisations. Un exemple sont les logiques mentionnées par l'un des interviewés de l'EI_2 :

> « *Que de contradictions [entre les logiques entrepreneuriale, bienfaisance et santé mentale]. Ce ne sont que des contradictions, parce que ce serait beaucoup plus rentable d'acquérir des machines pour exécuter certaines tâches. Et il y a plein de choses que l'on sait, plein d'actions que l'on pourrait poser qui nous rapporteraient plus d'argent, mais qu'on ne fera pas, parce qu'elles vont à la rencontre de notre mission sociale.* »

*ii. Le prix juste*

Le deuxième élément se référant à l'articulation des piliers de la solidarité et de la compétitivité est la compréhension du concept de « prix juste », qui sert de référence pour les stratégies de détermination des prix :

> « *On dit souvent que l'économie sociale est la vraie économie, mais que si on est dans la vraie économie, on est dans le commerce. Et l'unique différence, d'après moi, dans le commerce privé, […] [c'est qu'] il faut que tu achètes au prix le plus bas, et que tu revendes au prix le plus élevé. C'est un vieux principe commercial. […]. Le principe de l'économie sociale, c'est que tu achètes au prix le plus juste, parce que tu veux respecter tes fournisseurs, tu ne veux pas acheter les produits qui ne sont pas certifiés, écologiques, tu ne peux pas acheter des produits fabriqués par des enfants. Donc, tu vas avoir un prix juste, mais tu veux revendre aussi au prix juste, qui n'est pas forcément le prix le plus élevé. Un prix juste, c'est celui qui va pouvoir assurer à tes clients le confort et le paiement, mais il assurera aussi à tes employés des conditions de travail intéressantes, et forcément, ce prix de vente va être plus élevé que le prix d'achat. Donc il faut absolument que les entreprises d'économie sociale, parce qu'elles offrent un service de vente, vendent leurs services plus cher qu'ils ne leur coûtent pour être capables d'avoir une forme de croissance, une forme de stabilité financière*. »

Un exemple très illustratif d'une décision stratégique concernant le prix des produits, qui ne peut pas être expliquée par le pilier de la compétitivité, mais qui est tout à fait justifiée en raison de la finalité sociale de l'organisation, est le cas de la livraison des repas surgelés de l'EI_2 :

> « *Le service de livraison à des personnes âgées et vulnérables est déficitaire. Donc, même si la livraison coûte 12 $, on la facture à 4 $. Je fais de la bienfaisance. Bien sûr, je pourrais augmenter le prix du service de livraison, ou je pourrais au moins le faire financer. Parce que la vente pour moi est rentable, même si j'annule mon profit en allant livrer. Plus les clients demeurent loin, plus le service coûte cher. Donc, on veut continuer le service de livraison à ces gens, parce que c'est de la bienfaisance, même si on sait très bien que c'est plus rentable pour nous de seulement vendre nos repas à des popotes roulantes, de les mettre au congélateur ou de les livrer dans des points de chute communs, mais on veut maintenir notre service de bienfaisance.* »

Par contre, une idée a été proposée pour essayer de financer la livraison, soit de vendre des espaces de promotion sur une automobile qui ferait de la livraison aux personnes âgées en perte d'autonomie. Une telle solution, basée sur un comportement typique du pilier de la compétitivité, montre ainsi l'intersection entre celui-ci et celui de la solidarité :

> « *Je pourrais avoir une auto […] qui livre gratuitement chez des personnes âgées. J'ai dit à la personne responsable du développement de me payer une voiture, que je couvrirais de commandites. Ces commandites, que les compagnies privées achèteraient, serviraient à financer le service de livraison à domicile pour les personnes âgées, et me permettraient de rembourser la voiture.* »

On observe ainsi que le rapport entre les piliers du positionnement est en effet dynamique. L'orientation, davantage tournée vers la solidarité, prend une orientation plus technique et marchande d'efficacité et de rentabilité, pour garantir au moins la viabilité du volet des repas surgelés. Dans ce cas, l'organisation a engagé un professionnel en développement pour s'occuper, en autres, de trouver une commandite pour l'automobile utilisée pour la livraison.

Cette notion de « prix juste » permet aussi aux ESC d'éviter le problème de la concurrence « déloyale », un souci exprimé par les interviewés des EI et des EÉSAD. Rappelons que ce concept consiste en tirer avantage des subventions reçues pour baisser les prix des produits ou des services offerts au-dessous des prix du marché.

*iii. L'orientation entrepreneuriale*

De l'autre côté, les interviewés ont aussi souligné l'importance essentielle de privilégier le pilier de la compétitivité, de la même façon que l'on privilégie le pilier de la solidarité. Le principal argument, c'est que les ESC évoluent aussi dans un marché où elles peuvent directement explorer des opportunités d'affaires, au lieu d'uniquement s'engager où il y a un manque de service :

> « *[…] Je suis pas d'accord pour dire que l'économie sociale […]devrait évoluer là où il y avait un manque de service, donc de ne pas concurrencer l'économie privée. Je dis qu'en développant une catégorie gourmet, en allant dans les pharmacies et dans d'autres milieux de distribution, je vais faire de la compétition au privé. Je ne vais pas vendre des produits moins chers, parce que je fais de la formation, je ne vais pas faire de la concurrence inégale, ou déloyale, je vais faire de la compétition loyale, mais on se trouve dans des marchés où, avant, l'économie sociale ne rentrait pas vraiment. Ça, je ne suis pas la seule à le faire, Imprime Emploi le fait aussi, elle va chercher de la clientèle corporative. Mais nous, dans notre secteur, il y a les entreprises d'économie sociale, il y a du communautaire et il y a des entrepreneurs Au Colloque des entreprises d'insertion, on parlait de se diriger vers l'entrepreneuriat plus que vers le communautaire. On se posséder des entreprises pour vrai, avec des impondérables de rentabilité, ou de viabilité. Et rencontrer de partenaires, des investisseurs, des bailleurs de fonds, avec qui tu vas partager le risque, et leur dire que l'on veut partager le risque, mais que je suis ouvert quant au rendement, je ne suis pas inquiet, je vais négocier avec eux.* » [B2]

> « *Avant, l'économie sociale, c'étaient des gens pauvres, même les clients. Et nous aussi, nous voulons des clients riches. Je pense que ça va peut-être heurter de philosophies de l'économie sociale, cette philosophie […] d'aller chercher une clientèle qui est déjà sollicitée ailleurs. Moi, je pense qu'elle est rendue là, l'économie sociale. Et l'économie sociale ne reviendra jamais à n'attendre que des clientèles vulnérables, qui n'ont aucun pouvoir de décision ou d'achat… ce n'est pas une question de s'éloigner de cette clientèle, parce qu'on a notre mission, mais il n'est pas question de ne grandir uniquement grâce à eux. Que se passerait-il si on avait, une année, un profit de 300 000 $? On va juste offrir de meilleurs services, de la sécurité d'emploi, et on contribue davantage dans la communauté, personne ne va payer les dividendes. Rien d'autre.* » [B2]

L'un des interviewés a souligné que, surtout dans des situations de crise et de redressement financier, les critères économiques et financiers sont aussi importants que ceux liés à la finalité sociale, et ils sont parfois même mis comme un premier critère d'exclusion de nouveaux projets :

> « *En redressement financier, on regarde tout d'abord la décision économique. Et ensuite, on s'assurerait qu'elle soit en harmonie avec la mission sociale. Il arrive aussi qu'on nous présente des projets sociaux, et l'on s'assure qu'ils ne vont pas à l'encontre [de la décision économique]. C'est rare qu'un projet social puisse contribuer à notre rentabilité, mais on s'assure du moins qu'il ne va pas à l'encontre de la viabilité économique de l'organisme. Donc, les projets qui sont proposés ou qui arrivent sur la table pour une décision, ont une tendance, un objectif économique ou social, et on s'assure de le rejeter si l'un va à l'encontre de l'autre.* »

### 6.3.3 L'articulation entre les trois piliers et les dimensions de positionnement

Les sections et sous-sections précédentes permettent d'explorer les contributions individuelles de chaque pilier pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC, ainsi que les rapports de l'un avec l'autre. Cette sous-section se destine à explorer l'articulation stratégique de ces trois piliers et de comprendre ainsi ce qui caractérise leur dynamique pour le positionnement, en explicitant les dimensions de positionnement qui soutiennent cette articulation.

Tout d'abord, un exemple du rapport entre ces trois piliers peut être illustré dans le cas des EÉSAD et des EI. Premièrement, le maintien d'un prix plus bas et adapté à la condition familiale de chaque usager est possible grâce à la finalité sociale de l'organisation qui est sans but lucratif et accréditée comme une EÉSAD (pilier solidarité), et, deuxièmement, l'admissibilité au programme PEFSAD (légitimité), qui permet aux EÉSAD de combiner de ressources marchandes et non marchandes pour soutenir l'activité. Cela permet aux EÉSAD de maintenir leur compétitivité par rapport aux entreprises privées, et également par rapport au travail au noir.

En ce qui concerne l'insertion, dans l'EI_3, par exemple, la décision d'augmenter le prix du repas dans le restaurant populaire a été analysée sous les trois angles couverts par les piliers. D'abord, une analyse approfondie des coûts de production (*food cost*) a été réalisée afin de mesurer de façon précise le résultat financier de l'activité, et ses résultats ont été comparés avec la moyenne du secteur pour mieux interpréter les conclusions. Ensuite, une justification avec un texte soigneusement écrit a été placée à l'intérieur des installations, quelques mois avant l'augmentation, pour expliquer aux destinataires les raisons du changement. On observe ainsi une préoccupation directe avec les personnes démunies habituées à payer un prix environ 30 % moins cher que le nouveau prix. Et, finalement, une lettre plus détaillée a été envoyée aux bailleurs de fonds, aux partenaires et aux autres parties prenantes centrales visant à justifier l'augmentation, afin de réduire le risque de nuire à la légitimité de l'organisation envers ces acteurs. On observe ainsi, dans cet exercice, la présence respective des piliers de la compétitivité, de la solidarité et de la légitimité dans une décision stratégie majeure affectant certaines dimensions cruciales de la stratégie de positionnement de l'organisation.

De plus, chaque ESC peut se trouver dans un contexte différent, où l'un ou l'autre pilier devient plus évident en raison des activités réalisées. Un exemple est la comparaison entre la stratégie de complémentarité de l'EÉSAD_1, qui se caractérise par la prédominance du pilier solidarité dans la construction de sa position, et le nouveau projet de l'EÉSAD_2, qui concerne la légitimité pour la création de la coopérative Domescom, et la « posture business » de l'EI_2, où on observe la prédominance du pilier compétitivité dans la construction des nouvelles activités.

Cette sous-section est divisée en six parties, contenant les résultats de la recherche empirique qui ont permis de comprendre l'interrelation entre ces trois piliers. La première partie détaille comment, par la finalité sociale, le pilier de la solidarité constitue l'aspect fondamental du positionnement stratégique des ESC. Ensuite, cinq autres éléments caractérisant l'articulation des trois piliers sont détaillés : le volume, la viabilité versus la rentabilité, le concept intégrateur et le processus de gouvernance démocratique.

*i. La solidarité par la finalité sociale*

Les données ont montré que l'un des piliers, celui de la solidarité, étant basé sur le principe de la réciprocité, constitue l'aspect fondamental de leur positionnement stratégique. Il est important de souligner qu'être « l'aspect fondamental » ne signifie pas qu'il est le « seul aspect ». Les trois piliers du positionnement se trouvent dans une dynamique constante dont l'importance et l'influence varient selon le parcours stratégique de chaque organisation. Toutefois, de façon générale, le pilier de la solidarité, porteur de la finalité sociale, constitue le principal levier du positionnement stratégique des ESC.

La primauté de la solidarité peut être décrite comme une philosophie ou un principe partagé pour les ESC, qui leur permet de travailler ensemble dans un même champ organisationnel. L'un des interviewés a souligné cet aspect en mentionnant l'importance de respecter l'entente de protection des territoires : « *Sinon, on oublie le beau principe d'économie sociale, de partage et de partenariat, on travaille chacun dans notre boîte, et on fait comme dans le secteur privé : on tenterait de faire tomber le voisin et de s'approprier son territoire* ». Cette philosophie favorise le partage d'informations entre les directeurs des ESC, qui discutent de leurs problèmes, de leurs coûts, etc.

Les témoignages des interviewés montrent que la finalité sociale, qui est concrètement et formellement exprimée et décrite par la mission sociale, constitue en effet le point de référence fondamental pour le positionnement stratégique des ESC :

> « *Il y a des groupes qui sont davantage dans une stratégie, et nous, c'est sûr que notre analyse va avec notre mission, et elle va aussi avec notre équipe.* »

> « *Si ce n'est pas en lien avec la mission, c'est parce qu'on ne voit pas comment contourner la situation ou comment la changer. Ce que l'on peut négocier, c'est toujours [...] on doit trouver comment l'attacher à notre mission.* »

> « *Si on va seulement vers les facteurs économiques, on n'aura plus de raison d'être. Si on ne les relie pas à la mission, qui est de supporter les gens à domicile […], on ne sera pas capable de la réaliser. […] Si on s'en tient à notre mission […], on n'aura pas de conflits avec les syndicats et les institutions, […] mais nous ne sommes pas non plus en difficulté financière, parce que le programme d'exonération nous permet de survivre, il y a un équilibre.* »

> « *Je gère en fonction de la mission, je gère en fonction du protocole d'entente que j'ai avec les bailleurs de fonds de former des individus dans de vraies situations d'emploi. Si je ne suis pas dans une vraie situation d'emploi, […] je ne suis plus dans les mêmes éléments, ce n'est pas pareil.* »

> « *Je gère plutôt selon la philosophie, l'orientation et la mission de l'entreprise. Une des missions, c'est d'être près de nos clients, de les connaître, d'être à leur écoute, de leur donner le meilleur service possible et de travailler à ce que nos services soient de qualité.* »

> « *Le plus important [facteur qui influence notre prise de décision stratégique] est de savoir si ça correspond à notre mission. Si on s'aperçoit qu'on est trop dans l'aspect rentabilité, qu'on vient de tomber sur une chose qui ne soutient pas la mission, qui n'y répond pas [...] parce qu'on ne fait pas d'intégration, qu'on n'embauche pas de personnel, on ne pourrait pas entreprendre le projet […], même si l'activité est intéressante. . […] Tout doit correspondre à notre mission, si jamais il y avait de nouveaux projets, […] il faut que je les vende au conseil d'administration. Et le travail préalable quant à sa correspondance avec la mission est fait, après, il ne me reste qu'à le présenter. Selon moi, quand un projet mérite qu'on aille plus loin, je le présente au conseil d'administration et il y a de grandes chances qu'on le réalise. Le travail préalable est vraiment fait avec l'équipe de gestion.* »

La mission sociale constitue l'une des principales et des plus tangibles dimensions de positionnement des ESC, car elle constitue un élément qui permet de concilier les trois piliers. En plus, la mission joue aussi un rôle central comme dimension qui soutient une stratégie de positionnement par la complémentarité, comme l'explique l'un des interviewés d'une EÉSAD :

> « *Principalement, la mission était bien établie. La mission concilie le contexte social et économique, parce que la mission est basée sur une entente panprovinciale impliquant des gens provenant de ces contextes. […] Si on se tient à notre mission, qui est le maintien à domicile des personnes, il n'y aurait pas de conflit avec les syndicats et les institutions, on n'entrerait pas en conflit avec le secteur privé, parce que cette entente aurait été faite d'avance, on n'est pas en difficulté financière non plus, parce que le programme d'exonération nous permet de survivre, il y a un équilibre, parce que, avant que les entreprises d'économie sociale soient fondées, la mission a été conciliée tant sur le contexte économique que social. Donc, si je reste dans la mission, on y arrive. […] L'équilibre est fragile en économie sociale. Lorsque l'on sort de notre mission, et qu'on essaie de se diversifier, il faut être très vigilant pour bien se « complémentariser » avec le secteur économique et s'en maintenir à notre mission. Si on ne se complémentarise avec le secteur économique, dès que l'on sort de notre mission, il y a un déséquilibre. On a perdu le côté social. Si on maintient le côté social, mais qu'on ne se complémentarise pas avec le côté économique, on a aussi une difficulté. On est obligé de se déplacer. Alors, il faut faire attention lorsque l'on sort de notre mission pour se diversifier. Les entreprises d'économie sociale doivent régler la conciliation avant d'être lancées. C'est pour cette raison que les entreprises d'économie sociale d'aide à domicile fonctionnent aujourd'hui, parce que cette conciliation a été faite avec les différents acteurs avant l'ouverture des entreprises.. Si ce n'a pas été établi, ça ne s'enracine pas, et elle s'envolera, c'est garanti.* »

La finalité sociale qui est explicitée dans la mission est directement liée aux besoins des destinataires, qui constituent le public cible primaire du positionnement stratégique des ESC. L'un des interviewés a souligné ces besoins au sein d'une EI :

> « *C'est la prise en charge des individus, de leur condition de vie et de leur condition de travail. C'est la mission, c'est ce qui mène et qui détermine le choix de nos activités […] [Et quand on dit « prise en charge », on veut le dire] dans le sens d'empowerment, c'est-à-dire que l'on donne des outils à des individus pour qu'ils puissent s'en sortir, pour qu'ils puissent subvenir à leurs besoins. Et ensuite, nous nous tournons vers la condition de vie et la condition de travail.* »

Les EÉSAD présentent une particularité par rapport à leur finalité, car les impacts du travail d'aide à domicile vont au-delà du service offert, et contrent même l'isolement des destinataires. Il s'agit ainsi d'un effet direct de l'activité sur le destinataire, dans le sens où, lors des services d'entretien ménager, la présence humaine dans leur domicile est assurée. L'un des interviewés a témoigné l'importance de cet aspect :

> « *Quand on regarde ce qu'ils font, bien souvent les gens vont nous dire qu'ils ne font que l'entretien ménager. Mais, les services vont au-delà de l'entretien ménager. L'année passée, on a fait un travail avec la TAP [Table pour l'actualisation du PEFSAD] par rapport à la clientèle. Il fallait appeler à peu près une dizaine de clients pour une question de contrôle de la qualité. Alors j'ai appelé une dame âgée d'environ 85 ans qui recevait des services d'entretien ménager. [Elle] a pleuré au téléphone, parce qu'on ne lui avait pas offert ses services de trois heures de services hebdomadaires, et ce, pendant trois semaines, car, l'année passée, on a eu de la difficulté à combler les horaires de la saison estivale en raison des vacances, . Sans le savoir, nous lui avions enlevé la présence de la seule personne qui lui rendait visite dans sa semaine. Elle n'a aucunement mentionné que son ménage n'avait pas été fait. Elle était seulement triste, parce qu'elle n'avait pas eu de présence dans sa maison pendant trois semaines. Et c'est à ce moment que je me suis dit que ce n'est pas vrai que l'entretien ménager pour une personne n'est pas important, ça va même au-delà de l'entretien ménager, c'est la présence de la personne qui compte pour la clientèle.* »

Une deuxième particularité de la finalité des EÉSAD s'applique aux préposées, en raison des objectifs de créer des emplois permanents et de contrer le travail au noir. La présence de ces destinataires donne lieu à une finalité sociale qui se concrétise tant en amont, car elles créent des emplois durables en contrant le travail au noir, qu'en aval, car elles offrent leurs services aux personnes âgées et en perte d'autonomie. La concrétisation de la finalité sociale de l'amont et de l'aval en concomitance n'est toutefois pas une exclusivité des EÉSAD. La finalité sociale dans les entreprises d'insertion se trouve en amont, dans l'insertion socioprofessionnelle par la production. Par contre, l'EI_2, par exemple, réalise une activité de production et vente de repas surgelés, dans laquelle les producteurs en amont sont des personnes ayant de problèmes de santé mentale en insertion socioprofessionnelle, et les acheteurs en aval sont, en partie, des personnes âgées en perte d'autonomie qui sont maintenues à domicile. Celles-ci constituent aussi une catégorie de destinataires qui se caractérisent comme une des particularités du pilier de la solidarité de ces organisations.

D'une façon générale, on observe la prédominance du pilier de la solidarité par la tendance majeure des EI et des EÉSAD étudiées à développer de nouvelles activités par la polyvalence au lieu de la diversification. La sous-section 3.4.1 sur les stratégies du parcours de ces deux types d'ESC montre clairement que la polyvalence, c'est-à-dire les besoins des destinataires, prédomine au moment de développer de nouvelles activités. Et, encore plus, quand les ESC développent ou refusent des opportunités de développer, des nouvelles activités axées sur le

bien-être de leurs destinataires, on observe le pilier de la solidarité qui prédomine sur ceux de la compétitivité et de la légitimité. Un exemple est le choix de servir un organisme communautaire qui peut avoir des difficultés à réaliser le paiement du service dans les délais déterminés, au lieu de les refuser sur la base d'une justification purement économique.

Par ailleurs, en répondant à une question sur l'importance ou non de se conformer à des exigences externes, un interviewé a confirmé que la décision de la conformité dépend de l'impact sur la mission :

> « *Ça dépend en quoi c'est lié non à la mission. Tu peux te conformer à des exigences externes, qui font en sorte que c'est pour le bien de l'organisation, mais si ça entre moindrement en conflit avec ta mission, avec tes valeurs, c'est une question à poser.* »

Le développement de nouvelles activités, par exemple, n'est pas toujours motivé par des aspects concurrentiels, comme une bonne opportunité d'affaires (ex. SAAQ dans l'EI_2), mais plutôt par des aspects institutionnels liés à la nature solidaire et à la finalité sociale de l'organisation. Un exemple a été l'ouverture des cafétérias dans l'EI_2. Cette ouverture n'a pas été motivée par des justifications économiques, mais plutôt par le fait de promouvoir un plateau de travail pour les destinataires en insertion. Évidemment, la viabilité du projet constitue une question essentielle, mais ce n'est pas la rentabilité qui détermine le choix de s'engager ou non dans un tel projet.

Dans le cas de EI_2, la diversification par l'ouverture du bureau d'immatriculation a entraîné le développement d'une grille décisionnelle dans laquelle le premier critère pour l'analyse de la faisabilité d'un nouveau projet est : « le projet permet-il de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale [ou d'ordre psychosocial]? ». Cette activité existe encore, mais d'autres projets de diversification ne seraient pas acceptés. Dans le cas de l'EÉSAD_1, la diversification par la vente de plats surgelés a été arrêtée, et a constitué le facteur déclencheur de la stratégie de positionnement actuelle de l'organisation, centrée sur la complémentarité et sur l'évitement de la compétition.

Dans l'EI_2 et l'EI_3, les activités des cafétérias ont été arrêtées afin éliminer des contraintes imposées sur l'insertion, parce que les demandes surchargeaient les destinataires en insertion, éloignant ainsi les EI de leur vocation principale, qui est la finalité d'insertion. Dans l'un de ces cas, en plus, l'opportunité de diversification par la gestion de la cuisine de résidences de personnes âgées a été refusée, car une telle activité pourrait porter préjudice à la formation et à la confiance en soi des destinataires en insertion.

On observe ainsi que le besoin des destinataires, la base du pilier de la solidarité, constitue un élément central dans la prise de décisions concernant les activités qui influencent le positionnement des ESC.

*ii. Le volume*

Le pilier de la solidarité peut souvent être décrit en termes de « volume », l'objectif étant de satisfaire la plupart des besoins de façon équilibrée et en fonction de la finalité sociale de l'organisation. L'un des interviewés a souligné ce point :

> « *Et ici, dans la solidarité, on vient pratiquer au volume, qui est essentiel. C'est ce qui vient faire qu'on peut fonctionner. La complémentarité, le PEFSAD, qui nous aide à être compétitifs, et la solidarité avec les membres, avec le milieu, avec les instances, les institutions C'est avec cette solidarité, qu'on peut arriver et devenir assez compétitifs, de grand volume, assez reconnus, notre promotion passe par cette solidarité.* »

L'exercice de traduire la solidarité en termes de volume ne signifie pas cependant qu'elle est réduite à cet aspect. Au contraire, il s'agit uniquement d'appliquer une analyse sur le nombre des destinataires attendus, dans le sens de la stratégie de développement horizontal de Desforges (1980). Une telle analyse permet d'établir des liens entre les trois piliers. La grande quantité de destinataires desservis justifie l'importance de l'organisation auprès de ses partenaires institutionnels et financiers, et cette légitimité favorise son apport financier, et donc sa compétitivité. Dans un tel exemple, la complémentarité devient une stratégie de positionnement essentielle, dans le sens où la légitimité et la compétitivité de l'organisation

seront directement affectées si elle duplique des services déjà en place sur le territoire, : « *c'est très important maintenir le volume, parce qu'on demeure malgré tout une entreprise de volume, mais il faut faire attention quand on le développe, ne pas entrer en conflit ou être en manque de complémentarité avec ce qui est déjà existant. […] C'est une question de volume avec notre type d'entreprise* ».

La complémentarité devient ainsi importante pour maintenir le volume d'heures vendues dans cet exemple sur les EÉSAD, principalement en raison du référencement : « *les partenaires qui sont en complémentarité avec nous nous réfèrent à des gens. Alors que, quand la complémentarité ne va pas bien, il n'y a plus de référence qui se font, et le volume diminue.* ». Outre le manque de complémentarité, la fin d'une stratégie d'expansion temporaire entraîne aussi une perte d'heures de services et de la concurrence avec les entreprises privées, les organismes communautaires et les EÉS ainsi que le travail au noir :

> « *Alors ces trois affluents, [le secteur privé, le travail au noir, les OC] […], nous subtilisent à peu près de 30 000 à 35 000 heures par année […]. Quand tu es tout seul dans une région, tu n'as pas besoin de beaucoup de gens qui nécessitent des services, […] parce que tu es tout seul, il n'y a pas de compétition. Pour nous, ce n'est pas le cas, j'ai trois affluents de compétition [(le secteur privé, le travail au noir, les OC)] qui sont très forts […].* »

Le maintien d'un volume considérable de heures de services peut être aussi important pour des fins de compétitivité, dans le sens de protéger le créneau d'activités des organisations :« *C'est quelque chose que l'on est obligé de considérer dans les stratégies de développement, […] il faut se donner un certain volume, une certaine masse, qui va faire en sorte que l'on va pouvoir se protéger et protéger nos territoires [face à une] concurrence agressive et non souhaitée* ».

Par contre, la problématique du volume n'est parfois pas une question de concurrence pour une demande insuffisante, mais plutôt une question d'assurer les conditions nécessaires qui permettent à l'organisation de répondre à une demande qui est, au contraire, abondante. Ces conditions sont directement liées aux conditions de travail des préposées, particulièrement au bas salaire qu'ils reçoivent : « *la demande est trop grande […], on a trop de clients qui […]*

*sont en attente d'être servis, parce qu'on n'a pas assez de personnel. La raison du manque d'employés, […] c'est le salaire. Alors le recrutement est notre plus gros défi. […] Parce que la clientèle on l'a, […] mais il faut être capable de la desservir* ».

Parmi les solutions offertes pour résoudre ce problème, les EÉSAD ont formalisé des conventions collectives pour l'augmentation des salaires. En plus, d'autres solutions identifiées pour augmenter le volume par l'obtention de nouveaux clients sont le programme PAIR de l'EÉSAD_1 ainsi que l'action conjointe et l'offre de services de répit comme valeur ajoutée par les EÉSAD montréalaises dans la coopérative Domescom. L'augmentation du volume a toutefois ses limites, comme l'explique l'un des interviewés d'une EI : « *on ne peut pas dépasser une certaine limite. En dessous d'un tel volume de production et de vente, ce n'est pas payant. […] Après un certain intervalle, on ne fait plus de l'insertion, ça devient plutôt une entreprise autre qu'une entreprise d'insertion, et là on parle de diversification, […] c'est une autre façon de penser. […] on a des limites* ».

En même temps, la propre condition des travailleurs en formation, dans le cas des EI, peut caractériser une capacité limitée de production que ne peut pas être franchie : « *si tu regardes le traiteur de haute gamme, le programme n'est pas adapté, nous, on est en insertion, c'est-à-dire qu'à tous les quatre mois, on a un nouveau groupe qui arrive. Le fait d'être une entreprise d'insertion conditionne le choix de ta gamme de produits. […] La moyenne gamme permet de constituer une équipe interchangeable, elle n'exige pas un grand chef, car ce n'est pas la création constante. Si le chef s'en va, un autre peut être embauché et offrir le même produit. La haute gamme, ça prend un chef et ici, on n'a pas la structure pour ça* ». Dans ce sens, si l'accent est mis sur la production, cela peut nuire à la formation : « *[…] il ne faut pas oublier qu'on a perpétuellement de nouvelles cohortes en formation. […] Qu'une cohorte n'est pas efficace, n'est pas performante, […] c'est le chef qui est obligé de produire, et il ne donne pas de formation pendant ce temps. Dans la côté formation, les gens sont accompagnés. Alors l'équilibre […] est important* ».

Dans ce sens, l'augmentation du volume n'est pas toujours nécessaire, surtout si l'organisation est stable et qu'elle vise à maintenir sa viabilité, car l'augmentation entraîne aussi des coûts additionnels. L'un des interviewés a expliqué ce point de vue : « *On s'est rendu compte au fil des années que ce n'est pas seulement de vendre énormément d'heures qui peut être payant. [Vendre plus]exigerait davantage de personnel, il faudrait que j'augmente aussi le personnel administratif. Donc, ça pourrait être plus cher et on se dégagerait peut-être une petite marge de manœuvre additionnelle, mais pas nécessairement […] beaucoup plus […]. À moins que l'on veuille générer des surplus et des réserves pour faire du développement. Actuellement, on n'a pas de gros projets de développement, on n'a pas de gros montant à débourser* ».

L'un des interviewés a même souligné les points positifs de l'existence d'une liste d'attente. La bonne gestion d'une telle liste permet à une EÉSAD de compenser les annulations avec les clients qui sont en attente de services : « *[…] on n'a jamais manqué de clients, au contraire, on a toujours des listes d'attente. On n'a pas de grosses listes, […] parce qu'on a des annulations que l'on doit remplacer. […] Donc, c'est un roulement […]* ».

*iii. La viabilité versus la rentabilité*

Une question centrale qui caractérise le positionnement des ESC est la question de la viabilité et de la rentabilité. En se basant sur le sujet de la complémentarité, l'un des interviewés d'une des EÉSAD souligne qu'« *il faut que l'on soit maillés en complémentarité, en non compétitivité avec tout le monde, il faut donc que l'on trouve de créneaux qui nous sont particuliers ».* En plus, il a décrit les objectifs de l'organisation en termes d'heures, de façon à maintenir sa viabilité :

> « *Je pense que la réussite, en tant qu'entreprise d'économie sociale [en aide domestique], c'est de vraiment pouvoir traverser dans le temps, et de donner un service qui est égal aux besoins qui sont sur le marché. Si on réussit à se créer un positionnement qui est vraiment en complémentarité, et qui répond à au moins 60 % des besoins du marché dans le domaine où on est, je pense que c'est super. […] Ça va maintenir la viabilité de l'organisation. Je ne serai jamais rentable, je ne dois pas l'oublier.* » [D1]

> « *L'équilibre est donc fragile, mais possible. Parce que les gens à l'emploi sont conscients de l'aide qu'on leur apporte, les gens au MSSS sont conscients qu'il ne faut pas qu'ils perdent cet actif, donc ils vont faire des efforts pour ce qui est absolument nécessaire, et puis, la population est consciente qu'elle a besoin de l'organisation, dans son désir de se maintenir à domicile, donc elle est prête à accepter quelques petites augmentations occasionnellement. Tout ça fait en sorte que l'on reste en état de survie. En viabilité, mais pas en rentabilité. Donc, on n'a pas vraiment droit à l'erreur.* » [D1]

> « *C'est moi, qui suis [dans la direction], qui travaille au développement de mon entreprise, qui doit chercher les moyens nécessaires pour qu'elle demeure en viabilité. C'est principalement ma tâche, de maintenir l'entreprise d'économie sociale en viabilité.* » [D1]

Une telle situation de viabilité, et non de rentabilité, constitue un défi constant pour obtenir les fonds nécessaires pour soutenir l'organisation :

> « *La nécessité du projet, c'est simplement de compenser un coût trop élevé pour le maintien à domicile, et d'empêcher l'institutionnalisation. […] Ça, c'était le point principal. Alors, il est tout à fait normal que l'on se retrouve dans une situation de viabilité et de non-rentabilité, parce que l'objectif n'était pas que les entreprises d'économie sociale soient rentables, c'était de compenser les besoins de la population au meilleur coût possible.[…] Parce qu'une entreprise d'économie sociale ne doit pas intervenir dans un lieu où l'entreprise privée peut être rentable.* »

En expliquant le phénomène de l'expansion temporaire, l'un des interviewés a souligné cette question de la viabilité plutôt que la rentabilité : « *[…] c'est ce mouvement mécanique de régression et de développement, de régression et d'expansion, qui fait que le tout fonctionne, en viabilité et non en rentabilité.* »

*iv. Le concept intégrateur*

L'analyse des cas étudiés a permis d'identifier que certaines ESC se basent sur un concept intégrateur qui leur permet de lier et de maintenir la cohésion entre les trois piliers du positionnement. L'un des meilleurs exemples est illustré par l'entreprise d'insertion qui gère aussi une cuisine collective, et dont le concept intégrateur est celui de l'alimentation :

> « *C'est la prise en charge des individus, de leur condition de vie, de leur condition de travail. C'est la mission, c'est ce qui mène et qui détermine le choix de nos activités. […] Alors ça, pour moi, ça a toujours été important. Peu importe le choix, le medium qu'on a choisi, c'est l'alimentation. Parce qu'on choisit un médium pour aider les gens à se prendre en charge pour améliorer leurs conditions de vie; je pourrais le faire avec la santé, je pourrais le faire avec le logement, nous, on a choisi d'utiliser l'alimentation, c'est-à-dire ce qu'ils mangent, de la meilleure façon possible et au moindre coût ainsi que leur condition de travail via tout le volet de l'insertion, que ce soit au service de traiteur ou au gîte. Au gîte, il y a de l'alimentation aussi. Alors, pour moi, cette mission nous permet d'atteindre ces objectifs.* »

Cette ESC intègre ainsi la finalité sociale aux volets non marchands (cuisine collective et formation) et marchands (traiteur et gîte) par le concept de la « prise en charge par l'alimentation ». Dans une autre entreprise d'insertion, l'EI_3, ce concept intégrateur est la « lutte à l'exclusion », qui permet d'intégrer les volets de l'insertion, du restaurant populaire et du centre de référence communautaire. :

> « *C'est sûr que, pour nous, c'est la lutte à l'exclusion qui compte. On combat les formes d'exclusion, mais l'exclusion comprend aussi l'exclusion du marché du travail. Et on traite aussi de toute la question de la sécurité alimentaire grâce au restaurant populaire, on souhaite également briser l'isolement des gens, et être capable de leur fournir à moindre coût un repas complet, au moins un par jour. Et il y a aussi tout le volet du centre de référence pour les gens qui ont des besoins. Comme on est ouvert tous les jours, on est facilement accessible, dès qu'une personne a un besoin, elle vient ici et on va l'aider.* »

Ce concept intégrateur offre à l'organisation un point de repère, un guide qui oriente la construction de sa position stratégique, toujours en fonction d'un principe de réciprocité. Dans l'EI_2, ce concept peut être défini comme « briser l'isolement » :

> « *Il y a la logique de la bienfaisance, la logique entrepreneuriale et celle de la santé mentale. Je veux dire ma conviction que les personnes qui ont un problème de santé mentale peuvent être de citoyens actifs. […] Donc, on a la conviction que le fait de les avoir isolés et stigmatisés, de leur avoir dit qu'ils ne pourraient pas travailler, a contribué à détériorer leur santé mentale, c'est d'ailleurs confirmé par l'Organisation mondiale de la santé. Et on est persuadés que ces gens ne sont pas destinés à être des fardeaux de la société toute leur vie. Et ça, c'est un gros débat : la stigmatisation, les préjugés. […] La maladie, ce n'est pas ce qui définit la personne, ceux qui se sont isolés et qui se sont éloignés du marché de travail ont reprit confiance en eux ici et sont devenus*

> *des citoyens. Et le fait d'avoir un emploi devient en soi une rémunération pour eux, autre le salaire. Et cela les protège de la maladie mentale. […]C'est comme un cercle vicieux, la maladie les éloigne du marché de travail, et cet éloignement détériore la maladie et, nous, on veut briser ce cercle vicieux. C'est notre volonté.* »

*v. L'ancrage territorial*

L'ancrage territorial signifie que l'ESC est impliquée, bien resautée, bien engagée dans son milieu. Elle constitue l'une des principales dimensions qui favorisent le positionnement stratégique des ESC. Tout d'abord, l'ancrage territorial soutient et permet l'articulation des trois piliers du positionnement. En ce qui concerne la légitimité, l'ancrage peut garantir l'appui des représentants politiques locaux et augmenter le pouvoir de représentation et de négociation des ESC. Il garantit aussi à une EI et à une EÉSAD l'obtention et le maintien de son accréditation et, conséquemment, son accès à des subventions. Celles-ci permettent à l'organisation d'offrir des conditions d'emploi (dans le cas des EI et des EÉSAD) ou des tarifs adaptés à la condition de vulnérabilité des destinataires (dans les EÉSAD), soutenant ainsi leur compétitivité par rapport aux entreprises classiques. Et, finalement, l'ancrage favorise aussi la proximité aux destinataires et l'identification de leurs besoins immédiats, ce qui contribue à la réalisation de leur finalité sociale, qui est au cœur du pilier de la solidarité.

L'ancrage territorial constitue ainsi un atout qui favorise l'appui du milieu dans les projets d'expansion et dans le développement de nouvelles activités dans les ESC : « *l'entreprise d'insertion, […] si elle n'est pas dans un cadre reconnu par cette communauté où elle peut exercer son activité commerciale, ça ne sert à rien. […] C'est important […] de tenir compte d'où tu es issu. […] Mon lien avec la députée, mon lien avec les organisations du quartier, ça a eu un impact sur l'organisation,* […] *ils voulaient en faire la promotion* ». Et l'ancrage est également important pour la consolidation et la pérennité des ESC : « *c'est la réalité des gens du communautaire, […] la journée où on va avoir besoin de gens pour nous défendre, ils vont être là […]. Ils vont dire que nous, à [l'EI,] nous sommes des gens qui essaient le plus possible d'aider notre communauté*. »

Dans l'EI_3, par exemple, l'ancrage est renforcé par l'objectif de redonner en contrepartie à la communauté. Deux exemples sont la mobilisation des organismes communautaires pour favoriser le référencement mutuel ainsi que le projet de prêt des équipements dans les horaires où ils ne sont pas utilisés pour les organismes de la région :

> « *C'est sûr qu'il faut aussi donner au quartier, il faut assurer le retour, développer davantage la contrepartie au communautaire, ce qui devrait essayer d'être fait, c'est ce travail communautaire. Il y en avait auparavant grâce au restaurant populaire, mais il est en train de disparaitre. Pour moi, c'est un axe de travail essentiel pour les prochaines années. […] Peut-être […] que l'implication de notre organisation est issu du milieu et qu'il devrait y rester. À un moment donné, notre directrice est partie, et [l'EI_3] a quelque peu perdu un peu ce volet-là, d'être un acteur de son milieu, il s'est un peu replié sur lui-même, et je pense ces années n'ont pas été les meilleures. Maintenant, […] c'est une priorité. Le traiteur est une priorité, et aussi le fait de redevenir actif, […] de plus en plus […] donner du temps au milieu, d'être impliqué dans le milieu, de s'associer à certains projets, d'être redevable et solidaire envers le milieu qui nous a soutenu, quand on s'est mis sur pied. […] Ça peut aussi être une particularité d'une entreprise d'économie sociale, son ancrage dans son milieu, mais un ancrage plus social que géographique [et économique]. Un ancrage social comprenant les personnes avec qui il développe des affaires, aussi son quartier, son arrondissement. […] Il faut être généreux et il faut être associatif, absolument.* »

L'ancrage territorial peut aussi constituer une force, une mobilisation, un contrepoids pour modifier les demandes, les exigences, la pression d'Emploi-Québec, dans le sens où l'organisation a tout un réseau de parties prenantes qui appuient l'organisation, et qui ne seront pas d'accord avec certaines exigences, comme l'illustrent les verbatim sur les stratégies de défiance présentées précédemment dans la section 6.2.

L'ancrage peut aussi contribuer au poids politique d'une ESC, comme l'illustre le cas du lien entre une des ESC étudiées et son député local, mentionné plus haut. En plus, elle peut également soutenir et faciliter l'obtention de fonds et l'appui politique, surtout en ce qui concerne le référencement :

> « *Nous, on reçoit des fonds de Centraide, […] mais la plupart des [EI] n'en ont pas. […] Nous, c'est parce qu'on a un restaurant populaire, parce qu'on a un secteur communautaire développé. Et de la Ville aussi, on reçoit des fonds de la part du Fonds*

*d'appui contre la lutte contre la pauvreté. On a l'Agence de la Santé aussi. Il y a un levier politique, qui va nous servir à un moment donné.* »

« *Le défi qu'on a, cette année, c'est de créer un partenariat avec le CSSS ou avec des organismes en santé mentale pour le référencement. […] C'est d'augmenter notre force de référencement. Et malheureusement, le CSLC d'à côté, même s'ils côtoient des gens aux prises avec des problèmes de santé mentale, ils n'ont jamais référé personne. [C'est parce que] la personne qui travaillait au CLSC ne [nous] connaissait pas, elle ne sait même pas qu'on a un programme d'études secondaires, alors ont tente de créer des partenariats, [...] il faut rappeler qu'on existe, parce qu'on n'est pas les seuls à cogner à leur porte pour du référencement.* »

Pour les ESC qui maintiennent des liens avec le milieu d'où elles ont émergé, la mobilisation de l'ancrage territorial comme dimension pour soutenir leur positionnement est relativement plus facile. Et cela, surtout quand elles sont comparées à celles qui se sont partiellement ou complètement détachées de leur milieu de naissance durant leur parcours. Un exemple est celui de l'ÉI_2, qui a déménagé dans un nouveau quartier environ quinze ans après sa fondation. Cela explique en partie l'orientation moins communautaire et plus entrepreneuriale de cette organisation, surtout quand elle est comparée à l'EI_3. Dans ce type de cas, l'un des principaux défis concerne ainsi le développement et la construction graduelle de l'ancrage territorial :

« *[…] Je revenais d'un séminaire sur la gestion en économie sociale, et c'est sorti comme l'un des points clés pour garantir la pérennité d'une organisation d'économie sociale, il fallait que ça soit ancré dans la communauté. Et porté dans la communauté. J'ai alors pensé que c'était risqué pour nous de fermer, […] parce qu'on est arrivé ici avec de grosses idées, des gros projets, on a agrandi […]. On n'a pas été porté par le quartier. Et même que l'on n'était pas la bienvenue pour les autres organismes, on leur volait tous les projets, tous les financements, toutes les initiatives locales. Donc, je ne peux pas dire qu'on est ancrée, et ça fait deux ans [qu'on] travaille fort pour l'être, j'ai eu une discussion avec les organismes […] et je leur ai précisé que je ne voulais rien prendre de ce qui leur appartenait. Je leur ai expliqué notre mission en tant qu'organisation en économie sociale, notre devoir de collaborer avec la communauté, je voulais savoir comment contribuer. […].Je leur ai donné des heures de ressources en communication pour l'un de leurs projets, un projet de nutrition […], on a donné des ateliers aux résidents. […] [Là] où on a agrandi, les gens faisaient des dons, et lorsqu'on est arrivé ici, […]. ça n'a pas été facile de s'ancrer.* »

Dans ce cas particulier, comme il est décrit dans le verbatim ci-dessus, l'EI_2 investit dans des partenariats avec les instances publiques et les organismes locaux pour déployer son ancrage territorial : « *On est en partenariat avec le CSSS pour rejoindre plus de gens. Parce que dans nos participants, peu proviennent [du quartier], même pas 5 %. Donc, on tente de rejoindre davantage les bénéficiaires de nos programmes, […] et on a communiqué aussi avec la CDC, la Corporation de Développement Communautaire* ».

Afin d'obtenir de l'ancrage, le réseautage constitue l'une des principales actions stratégiques : « *C'est […] important, parce que [l'organisation] doit tout de même avoir une certaine visibilité, elle doit être connue et reconnue, et si tu veux être reconnue, ça implique que tu participes à certaines activités, à certains comités, que tu sièges à certaines tables, […] c'est essentiel* ». Le réseautage a cependant aussi des limites :

> « *C'est impossible d'être partout, il faut limiter les endroits où l'on va, […] il faut cibler les endroits où l'on s'implique, car on pourrait être partout (comités jeuneuse, les tables de concertation d'ainés, etc.)! Mais ce n'est pas possible, de plus, ça résulte en une perte de temps*. »

> *« [La direction] travaille beaucoup […] sur la visibilité, […] a toujours collaboré avec tous les organismes, a siégé à toutes les tables, à tous les conseils d'administration […]. À un moment donné, c'est trop.* »

Évidemment, ce type d'action par le réseautage pourrait être réalisé par n'importe quel type d'organisation, et n'est pas exclusif de l'économie sociale :

> « *Par rapport à l'ancrage dans un quartier, ce n'est pas nécessairement différent, parce que tu peux personnellement décider d'acheter plus local, d'encourager davantage les gens de ton quartier […], que ça soit une entreprise privée ou entreprise sociale. Je pense que ce qui nous différencie, c'est que l'on réinvestit. […] L'ancrage local, nous ne sommes pas les seuls à le revendiquer , parce que les gens avec une vision sociale et environnementale essaient de plus en plus d'encourager les commerçants locaux, parce que ça fait vivre un quartier et qu'il ne meure pas.* »

Par contre, dans l'économie sociale, l'ancrage est fortement lié à la nature de la finalité sociale et du principe de la réciprocité qui caractérise les rapports économiques. Dans les ESC, l'ancrage est aussi décrit en tenant pour référence les préposées qui œuvrent au sein de l'organisation. L'un des interviewés, une personne externe à l'EÉSAD en question, explique cet ancrage fondé sur les préposées : « *l'ancrage territorial va venir des préposées, ils auront peut-être aussi la capacité de recruter plus souvent localement, parce qu'actuellement le recrutement n'est pas local. […] Et on perd beaucoup d'employés pour cette raison, […] quand ils gagnent 11,75 $ l'heure et qu'ils se font offrir un emploi à 11,40 $ l'heure près de leur domicile, ils n'hésitent pas à changer. La logique de l'attachement et de l'engagement n'entre pas en jeu avec les faibles salaires, surtout quand tu as des déplacements […]. Par contre, il y a beaucoup d'employés qui sont très attachés à [l'organisation]* ».

En plus, l'ancrage s'appuie sur la crédibilité de l'organisation, dont la réputation peut aussi être renforcée par le milieu dans lequel l'organisation est enracinée. Le cas de l'EI_1 illustre ces questions :

> « *Et c'est la crédibilité, […] de la cuisine collective qui a permis la création de l'entreprise d'insertion. Mais la crédibilité du service de traiteur aussi fait en sorte qu'on a été admis dans des lieux de concertation qui nous ont permis d'avoir accès à du financement auquel on n'aurait pas eu accès d'autre façon et avec autant de facilité. [La crédibilité, c'est en raison de] la qualité, de la transparence dans la gestion. Elle a fait en sorte que nos bailleurs de fonds en général, approuvaient nos projets.* »

> « *C'est sûr que quand tu as toute la communauté à l'activité que tu soutiens, ces personnes sont capables de parler de toi à l'extérieur, et c'est ainsi que la réputation se fait. […] C'est pour ça que l'ancrage territorial est important pour nous.* »

*vi. Le processus de gouvernance démocratique*

Un facteur caractéristique des ESC est celui de favoriser l'influence des destinataires (utilisateurs et usagers des produits et des services) et de la communauté dans la construction de leur position stratégique. Le principe de la vie démocratique tend à souligner que les décisions prises à l'intérieur des ESC sont délibérée et participatives. En effet, les décisions

concernant le positionnement sont prises à l'intérieur d'un conseil d'administration, qui est composé tant par le dirigeant que par plusieurs parties prenantes, qui peuvent être, entre autres, des travailleurs, des destinataires, des clients, des représentants de la communauté. L'objectif de cette diversité est de garantir que l'organisation visera toujours à atteindre sa finalité sociale de répondre aux besoins et aux aspirations des destinataires. L'un des directeurs a souligné que « *c'est important d'avoir au sein du conseil d'administration des gens issus des utilisateurs du service et qui sont sympathisants avec l'organisation. [...] Parce que les besoins de l'individu qui utilise les services ne sont pas les mêmes que les besoins d'une communauté, donc des sympathisants, et ces derniers veulent maintenir des services à la collectivité.* »

Par contre, dans le parcours de construction de la position stratégique de l'organisation, il est parfois nécessaire d'ignorer, de défier ou de modifier certaines volontés, préférences et même exigences des destinataires (utilisateurs ou usagers des produits et des services). Un exemple a été la décision de mettre fin à l'activité de banque alimentaire, qui ne contribuait pas à la « prise en charge » par l'individu de sa vie, énoncée dans la mission de l'EI_1 :

> « *Un[e] [des bonnes décisions] par rapport à la cuisine collective est le moment où on a changé notre approche du soutien alimentaire donné aux gens. […] À une époque, tout ce que l'on recevait de Moisson Montréal, on le redonnait directement aux individus. Mais on a changé ça. Ça m'a pris un an pour faire le changement, pour convaincre le conseil d'administration, pour fournir de preuves. […] Je ne voulais pas me défaire complètement de Moisson, parce que je savais que c'était ce qui venait en aide pour réduire le coût de portion. Mais l'argument était : le jour où il n'y aura plus de Moisson, qu'est-ce que les gens vont faire ? Comment ils vont subvenir à leurs besoins […] ? Et c'est comme ça que je suis allé convaincre le conseil d'administration, pour que ce soit accepté par les membres de l'assemblée générale, afin de me déloger. Le conseil d'administration est allé de l'avant, et il a fait en sorte de faire passer le message. […] Maintenant, on demande à Moisson Montréal des denrées que l'on peut transformer en des repas* ».

Un autre exemple est le changement du membership au sein du conseil d'administration dans l'EI_1. Dans ce cas, l'objectif a été de favoriser une participation démocratique équilibrée de parties prenantes internes et externes. Plus particulièrement, ce changement a été apporté afin d'avoir une représentation équilibrée dans les deux volets de l'organisation, soit la cuisine

collective et l'entreprise d'insertion, dans les instances de décision. L'un des interviewés explique l'importance de ce changement :

> « *Avant […], [selon] les règlements généraux, les gens du volet cuisine collective assumaient le contrôle, lors de l'assemblée générale, de leur part de membership, parce qu'il y a des catégories qui auraient permis qu'il y ait un poids plus grand sur le pouvoir de vote qu'un autre. […] Alors, il y a eu une proposition [de changer les règles de membership du conseil]. […] Je voulais garder l'équilibre entre la [cuisine collective et l'insertion], parce que l'un dépend de l'autre. […]Au moins cet équilibre, je voulais le garder. […] On s'est entendre au conseil d'administration pour que dans les règlements généraux, dans le volet membership, les catégories de membres soient en équilibre. […] C'est ce qu'il fallait protéger, et maintenant, on doit s'assurer que la communauté ait sa place dans l'organisation au sein des administrateurs, pour pouvoir protéger les deux volets dans le quartier.* »

Une décision différente a été prise dans l'EI_3. Afin de limiter une vision monopoliste centrée exclusivement sur les besoins des clients démunis du restaurant populaire, au détriment de la viabilité économique de l'organisation, une décision visant à mettre fin au comité d'usagers au sein du conseil d'administration a été prise. L'un des interviewés a souligné l'importance d'avoir, dans le conseil d'administration, des administrateurs non intéressés et capables d'avoir une vision globale de tous les aspects de l'organisation, favorisant ainsi une gouvernance centrée sur un équilibre stratégique:

> « *Notre assemblée générale était constituée de beaucoup de clients du restaurant populaire, qui oubliaient les autres dimensions de l'entreprise. Pour eux, Resto Plateau n'était là que pour servir le meilleur repas au prix le plus bas. Et on est arrivé à des contradictions, […] je voulais leur préciser qu'il n'y avait pas que cet aspect, qu'il y a trois volets en action : l'insertion, l'action sociocommunautaire et le restaurant […] Un comité d'usagers, à mon avis, […] peut nuire à l'organisme en ne se centrant que sur l'un des volets. J'ai 100 personnes qui vienne en formation par année, presque 2 000 en 20 ans, ce sont des gens qui ont des besoins aussi, il faut que je m'en occupe, il faut qu'ils reçoivent la meilleure formation possible, qu'ils puissent profiter de la meilleure intégration, il faut qu'ils apprennent leur métier. Ils sont aussi importants pour moi. […] C'est normal, ils défendaient leur point de vue, c'est-à-dire que leur participation au conseil d'administration était plus axée sur leur propre intérêt. […] Maintenant, je dirais qu'il n'y a plus de gens, au conseil d'administration, qui viennent dîner. D'un côté, ce qui est intéressant, c'est que les gens qui sont là n'ont pas d'intérêt, ils voient plus la mission de la corporation.* »

Le conseil d'administration prend évidement un rôle central dans les décisions de positionnement des ESC. On observe cette forte influence dans la vocation plus entrepreneuriale de l'EI_2, qui se maintient même avec le changement de la direction générale, selon un choix du conseil d'administration. La même situation se produit dans l'EI_3, qui se caractérise par une vocation plutôt communautaire. Au sein des EÉSAD, le cas des repas surgelés dans l'EÉSAD_1 montre l'influence du conseil d'administration dans le positionnement de l'organisation :

> « *La mentalité du conseil d'administration est très importante. […] J'aurais pu avoir un conseil d'administration qui m'aurait dit de persister [dans le Menu Chez Soi], et de le rendre rentable, deprendre le dessus du marché, de devenir une référence dans ce domaine. Ce n'est pas le genre de conseil d'administration que j'avais. C'est correct, et c'est très bien comme ça aussi.* »

L'un des interviewés a précisé l'importance du rôle du conseil d'administration dans la continuité et la stabilité de la position stratégique de l'organisation, dans le sens de maintenir la cohérence dans le temps, et ce, même si les membres du conseil d'administration et le directeur général changent: « *tu peux vivre 50 ans là-dessus, et le conseil d'administration […] va décider de me renvoyer l'année prochaine. […] Et on a un problème évident aussi, quand le conseil d'administration [décide] de passer du bas de gamme, […] à la [moyenne] gamme et à la […] haute gamme, aucune entreprise privée ne ferait ça.* »

### 6.3.4 Conclusion : réponse à la question « Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ? »

La primauté du pilier de la solidarité, décrite dans la sous-section précédente, se traduit au sein des ESC par des attentes et des pressions institutionnelles centrées sur la finalité sociale provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation. Dans les EI, par exemple, leur finalité sociale exprime la volonté des membres organisationnels et du milieu de répondre aux

besoins d'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus démunies. Dans les EÉSAD, elle se traduit par l'offre de services à domicile aux personnes en perte d'autonomie, en créant des emplois permanents.

Les sous-sections précédentes ont mis en évidence que, dans les ESC étudiées, c'est un élément institutionnel qui caractérise, a priori, leur positionnement stratégique : la réciprocité, qui constitue le pilier de la solidarité. On souligne ainsi la primauté de la solidarité comme l'aspect fondamental du positionnement dans les ESC. Ce pilier coexiste simultanément avec les deux autres piliers qui constituent la base du positionnement stratégique des ESC : le pilier de la légitimité et le pilier de la compétitivité.

L'exploration de l'interrelation entre ces trois piliers a fait émerger une stratégie de positionnement stratégique qui se caractérise par la complémentarité. Cette stratégie constitue une stratégie prototypique de l'économie sociale, permettant d'équilibrer la différenciation et la conformité, dans des rapports caractérisés par la réciprocité. Le chapitre suivant se concentre sur les implications théoriques des particularités identifiées dans la recherche empirique, et fournit les arguments théoriques qui permettent de répondre à cette question.

# CHAPITRE 7

# DISCUSSION

Le présent chapitre vise à discuter les résultats obtenus de l'analyse des données provenant de la recherche empirique réalisée au sein de six entreprises sociales et collectives québécoises, présentées dans le chapitre précédent. À partir de la confrontation de nos hypothèses à l'analyse empirique au sein de six entreprises sociales et collectives (ESC) québécoises, ce chapitre vise ainsi à caractériser le modèle de positionnement stratégique façonné par ces organisations. Notre objectif est ici de décrire ce modèle résultant de la recherche, de comprendre ses fondements et d'explorer ses contributions et implications sur la littérature.

Comment les ESC se positionnent-elles stratégiquement ? Cette thématique a été traitée de façon fragmentée dans les écrits, résultant en un morcèlement entre le positionnement dans une sphère marchande, surtout des coopératives, et celui dans une sphère non marchande, centré sur les organismes à but non lucratif (OBNL). Un tel découpage est favorisé par la tendance des approches de la théorie du positionnement de se concentrer soit sur la différenciation (« être différent ») ou sur la conformité (« être similaire ») comme stratégies de positionnement. Plus récemment, certaines études ont introduit de nouvelles propositions comme l'équilibre entre différenciation et conformité, et la dichotomie entre un positionnement concurrentiel et une perspective de transformation sociale. On observe toutefois, dans ces approches plus récentes, encore la prédominance d'une analyse centrée sur une logique marchande du positionnement.

La théorie du positionnement s'est ainsi développée en tenant compte uniquement de deux des trois principes d'échange qui caractérisent l'économie (Polanyi, 1944), soit le marché et la

redistribution, sans tenir compte de celui de la réciprocité. Le premier se base sur le prix comme mécanisme de coordination des échanges et le deuxième sur la coercition et hiérarchie d'une autorité centrale, alors que le troisième découle d'une obligation sociale ou morale qui priorise l'égalité et l'équité, orientées vers l'intérêt mutuel. Or, une telle démarche théorique centrée seulement sur les deux premiers est incompatible avec la nature plurielle des ESC qui, par leurs spécificités de gouvernance démocratique (Laville, Lévesque et Mendell, 2005), d'hybridation de ressources (Laville, 2007) et d'engagement participatif (Lévesque, 2006), mobilisent aussi la société civile, en plus de l'État et du marché. Comprendre la stratégie et le positionnement stratégique de ces organisations exige ainsi un cadre théorique permettant de mobiliser ces trois principes, celui de l'économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1992, 1994, 1995, 2001 ; Roustang *et al.*, 1997).

L'économie solidaire se fonde sur une vision de l'économie comme étant plurielle et substantive, considérant qu'elle ne se réduit pas au marché, mais couvre aussi le rôle de l'État ainsi que de la société civile et de la sphère domestique[150] (Polanyi, 1944, 1983, 2008). Dans une économie plurielle, ce sont les trois principes de comportement économique qui régulent la circulation de biens et de services, soit le marché, la redistribution et la réciprocité (Eme et Laville, 2004, p. 17 ; Laville, 2001). Les organisations de l'économie solidaire mobilisent en leur sein ces trois principes, tout en subordonnant ceux du marché et de la redistribution au principe de la réciprocité (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1994, 2001). Nous posons dans notre thèse que le principe de la réciprocité confère un aspect solidaire (Laville, 1994) au positionnement stratégique des ESC, qu'elle en constitue le pivot. Plus précisément, nous proposons **que le positionnement stratégique des ESC est constitué par un ensemble de trois piliers qui sont ceux de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité**. L'ajout d'un troisième pilier centré sur la solidarité favorise ainsi une compréhension stratégique plus précise de ce qui influence et qui caractérise le positionnement stratégique des ESC.

[150] Il est important ici de rappeler que l'administration domestique est une « forme particulière de la réciprocité […] qui s'exerce au sein de la cellule de base qu'est la famille, dénommée par Polanyi "administration domestique" » (Laville, 2001, p. 42).

Notre recherche empirique a permis de comprendre les interrelations entre ces trois piliers, leur poids respectif dans la définition de leur position stratégique, ainsi que leur évolution dans le temps et les raisons de cette évolution, mettant en évidence les éléments qui influencent le positionnement de ces organisations. Le modèle qui découle de notre analyse souligne que ces trois piliers coexistent pour composer le parcours stratégique des ESC, et expliquent les spécificités de leur positionnement stratégique. Il permet aussi de combler les trois lacunes majeures affectant la compréhension de cette problématique au sein de ces organisations : (a) le morcèlement des études concentrées soit la sphère marchande ou soit sur celle non marchande; (b) la déconsidération de la capacité intégratrice des stratégies capables d'articuler différenciation et conformité; et (c) le détachement de la finalité sociale de l'objectif central du positionnement.

Ce chapitre est composé de quatre sections. Les trois premières sections mobilisent le corpus théorique qui a été exploré dans le premier chapitre, et analyse les liens entre ce corpus et les résultats de la recherche empirique, de façon à faire émerger les contributions de cette thèse vis-à-vis des lacunes identifiées dans le champ de la stratégie et du positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives. La quatrième section explore les implications et applications pratiques de ce modèle dans l'étude de la stratégie des ESC.

La première section présente la contribution de cette thèse qui concerne **la relation complexe entre le positionnement stratégique et le contexte** dans lequel les ESC évoluent. Jusqu'ici, la théorie du positionnement appliquée aux études sur les ESC se concentrait soit sur un positionnement sur le plan d'une logique marchande concurrentielle (entreprises capitalistes classiques ou coopératives), soit sur un positionnement sur le plan d'une logique de redistribution non marchande (associations, OBNL). Ce morcèlement entre marchand et non marchand constitue une lacune importante lorsque vient le temps de comprendre comment se caractérise le positionnement stratégique des ESC, dont les activités combinent une finalité sociale à une structure d'entreprise, et s'expliquent plutôt par l'articulation de trois principes économiques, soit le marché, la redistribution et la réciprocité. Les ESC agissent ainsi à l'intersection de la sphère marchande, traditionnellement associée à un positionnement technique et concurrentiel, et de la sphère non marchande, d'habitude associée à un

positionnement institutionnel et de légitimité. Or, les ESC ne font pas qu'additionner entre eux ces positionnements classiques ; elles y ajoutent un positionnement solidaire et réciprocitaire. On le voit notamment en ce qui concerne la relation inter-entreprises : concurrence avec les entreprises qui ne sont pas des ESC mais ententes de non concurrence et partage de techniques entre ESC. On le voit aussi dans la relation au public cible : conjugaison de légitimité institutionnelle auprès différents publics cibles (destinataire, client, bailleur de fonds) plutôt que dominance de l'un sur les autres. Alors que la théorie du positionnement s'est concentrée traditionnellement sur les principes du marché ou de la redistribution, les données révèlent l'importance primordiale de considérer l'articulation de ces deux principes avec celui de la **réciprocité** dans la description du contexte dans lequel les ESC se positionnent. Ignorer cette articulation risque de limiter l'étude du positionnement de ces organisations et à fragmenter son analyse à une seule partie de son ensemble.

La deuxième section du chapitre présente la deuxième contribution de cette thèse, qui concerne **l'existence et l'importance du pilier de la solidarité dans le positionnement stratégique**. On peut concevoir la solidarité comme l'opposé de la concurrence. Cette dernière présume que les agents ont des intérêts particuliers rivaux, mutuellement exclusifs. La solidarité présume, au contraire, que les intérêts particuliers peuvent être conjugués de sorte à ce que se dégage une vision d'un intérêt collectif (mutualiste) voire supérieur (intérêt général de la société), différent de ce que donne la somme ou la confrontation entre des intérêts particuliers (ce qui serait le résultat de la concurrence). Les approches qui composent la théorie du positionnement ne présument pas de comportements résultant d'une autre forme de rationalité, plus « sociale » au sens de collective, par laquelle les acteurs peuvent trouver un point de rencontre entre leurs intérêts propres, et ceux de la collectivité. Et, jusqu'ici, les études sur les ESC ont eu tendance, soit à séparer la finalité sociale et collective du positionnement concurrentiel, soit à la comprendre comme une source d'avantage concurrentiel ou de légitimité. Nous proposons de l'intégrer directement au concept central de positionnement, la finalité sociale pouvant être une « finalité en soi », c'est-à-dire, la raison ultime de se positionner. Ce qui manquait jusqu'ici était donc la compréhension de la manière dont la solidarité s'intègre à la construction du positionnement stratégique à titre d'élément fondamental. La solidarité devient, dans les ESC, un concept intégrateur qui sert de référence à la prise de décisions stratégiques. Elle s'exprime

sous la forme de choix stratégiques qui caractérisent le comportement solidaire des ESC et qui soutiennent leur position stratégique. Parmi ces choix, pris par les ESC étudiées, on souligne la polyvalence (au sens de Desforges 1980, soit le développement de nouvelles activités centrées sur les besoins des destinataires), les décisions de non compétition, les stratégies d'entraide, les actions prises afin de référer des destinataires (clients) à d'autres ESC et les stratégies de respect des limites des territoires, centrées sur une préoccupation d'ancrage territorial et de concertation locale.

La troisième section explore la contribution qui se réfère à la nature des choix stratégiques qui définissent la position stratégique des organisations. Les approches qui composent la théorie du positionnement se sont traditionnellement concentrées sur deux catégories de leviers du positionnement stratégique : soit la différenciation pour « être différent » des concurrents, soit la conformité pour « être similaire » aux concurrents et par conséquent « être légitime », ou soit même sur l'équilibre de ces deux orientations en adoptant de stratégies parallèles de différenciation et de conformité (Deephouse, 1999 ; Park, 2007 ; Semadeni, 2006 ; van Halderen, van Riel et Brown, 2011). Les écrits tendent ainsi à ignorer que certaines **réponses stratégiques peuvent favoriser à la fois la conformité et la différenciation.** À partir de l'analyse des résultats de la recherche empirique, nous avons identifié que les ESC adoptent certains choix stratégiques qui leur permettent de garantir leur différenciation, et en même temps favoriser leur conformité. Ce sont des choix qui les amènent à adopter une stratégie de **complémentarité**, qui constitue en effet un niveau hybride entre différenciation et conformité, et qui peut être énoncée comme une stratégie de positionnement prototypique des ESC, car elle est imprégnée d'orientations solidaires. Par la stratégie de complémentarité, ces organisations visent à ne pas dupliquer ni chevaucher les services existants, ce qui favorise leur différenciation (sauf si la demande dépasse l'offre de services existante, situation qui favoriserait leur conformité). Leur conformité est assurée par des choix stratégiques comme ceux d'ententes tacites, d'entraide, et de préoccupation vis-à-vis de la concurrence déloyale entre les ESC.

Finalement, la quatrième section souligne les implications théoriques d'un modèle à trois piliers pour expliquer le positionnement stratégique des ESC, qui articule la solidarité, la

compétitivité et la légitimité. Cette section est divisée en trois parties : l'apport à la théorie du positionnement, l'apport à la littérature sur la gestion des entreprises sociales et collectives et l'apport à la théorie institutionnelle appliquée à l'économie sociale et solidaire.

## 7.1 Le positionnement selon trois principes de comportement économique

La première contribution de cette thèse concerne la relation essentielle entre le positionnement stratégique et le contexte dans lequel les ESC évoluent. Traditionnellement, la majorité des études qui composent la théorie du positionnement adopte un cadre d'analyse typique des entreprises classiques, centré sur les forces concurrentielles dans un marché d'incitation monétaire (Enjolras, 2004). D'autres auteurs, qui se sont concentrés sur les associations/organisations à but non lucratif, ont ajouté une nouvelle perspective d'analyse du contexte dans lequel elles se positionnent. Vu que leurs ressources proviennent majoritairement d'une autorité centrale de redistribution, les mécanismes de coordination des échanges sont le pouvoir hiérarchique et la coercition, plutôt que le prix (Enjolras, 2000).

On observe, par conséquent, que jusqu'ici la théorie du positionnement s'est concentrée soit sur un positionnement en termes de logique marchande concurrentielle (dans les entreprises capitalistes classiques ou les coopératives), soit sur un positionnement en termes de logique de redistribution non marchande (dans les associations/OBNL). Ce que s'est produit a été ainsi une certaine « spécialisation » respective de la littérature dans ces deux logiques, ce qui a provoqué un morcèlement entre marchand et non marchand, c'est-à-dire, entre ceux qui ont basé leur analyse du positionnement stratégique sur le principe du marché (Álvarez-Coque, Sexton et Usach, 2009 ; Boardman et Vining, 2000 ; Goldsmith et Gow, 2005 ; Jussila, Tuominen et Saksa, 2008 ; McLaughlin, 2006 ; Saxton, 1996 ; Saxton, Burrows et Wolff-Ingham, 1996) et ceux qui l'ont fait sur celui de la redistribution (Boehm, 1996 ; Chew, 2009 ; Frumkin et Kim, 2001 ; Sosin, 2012b ; Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011).

En raison de ce morcèlement, l'étude du positionnement stratégique des coopératives et des associations/OBNL a été centrée sur les sphères du marché et de l'État, négligeant ainsi celle de la société civile. Cette dernière assume toutefois un rôle fondamental au sein du fonctionnement et de la stratégie des ESC. On l'observe par l'engagement participatif dans la construction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les travailleurs, comme c'est le cas des services de garde à la petite enfance, ou lorsqu'il y a une participation des usagers et/ou des travailleurs à la gouvernance, comme c'est le cas des entreprises d'aide domestique (Lévesque, 2006). Aussi, par l'hybridation de ressources (Laville, 2007), combinant les revenus provenant de sources publiques et privées marchandes (vente de biens/services), non marchandes (p. ex. subventions, dons, cotisations) et non monétaires (p. ex. bénévolat, dons en nature). Et également par une gouvernance de l'intérêt général, caractérisée par l'engagement volontaire, l'action collective organisée et la démocratie représentative, participative et délibérative, définie par la composition de différentes catégories de parties prenantes (Laville, Lévesque et Mendell, 2005).

Notre thèse suggère ainsi une analyse du contexte stratégique dans lequel les ESC se positionnent basée sur l'approche de l'économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Laville, 1992, 1994, 1995, 2001 ; Roustang et al., 1997), qui se fonde sur une vision de l'économie comme étant plurielle (Polanyi, 1944, 1983, 2008). Selon cette approche, les formes d'échange ne sont pas réduites à l'échange marchand (concurrence/prix) et à la redistribution (autorité centrale/tarif), mais incluent également la réciprocité (don/contre-don). La réciprocité est un principe économique qui se base sur un engagement mutuel et volontaire et se concrétise dans des relations indissociables des rapports humains (Laville, 2007 p. 14). C'est un principe fondé sur une incitation axiologique (valeurs morales) qui priorise l'égalité et l'équité et qui est orientée vers l'intérêt mutuel (Enjolras, 2009). Ce n'est pas l'accord contractuel fondé sur l'intérêt (marché) ni l'imposition hiérarchique (redistribution) qui anime les échanges (production et distribution de biens ou services), mais une obligation sociale et/ou morale qui favorise le lien social (Enjolras, 2009). Concrètement, la réciprocité est établie entre des groupes ou des personnes par une suite durable de dons et de contre-dons, incluant le volontariat et la participation active des usagers dans la production des services (démocratie et construction conjointe).

Négliger la réciprocité dans l'analyse du contexte du positionnement stratégique des ESC signifie ne pas accorder assez d'importance à un principe fondamental qui régit le comportement de ces organisations. Les résultats de notre recherche empirique ont confirmé l'importance majeure de ce principe économique pour la compréhension des particularités du positionnement stratégique de ces organisations. Les trois prochaines sous-sections présentent les principales implications théoriques et évidences empiriques de la réciprocité sur le positionnement des ESC. D'abord, la première sous-section explore comment chaque approche de la théorie du positionnement considère et analyse le contexte dans lequel se produit le positionnement, en soulignant l'apport d'une analyse basée sur l'approche de l'économie solidaire et en exposant les implications de la réciprocité pour le positionnement. Ensuite, les deux sous-sections suivantes illustrent, à partir des résultats de la recherche empirique, la présence du principe de la réciprocité dans le contexte dans lequel les ESC étudiées se positionnent. La deuxième sous-section se concentre sur la nature des activités des EI et des EÉSAD, alors que la troisième sous-section explore les points de référence de leur terrain d'action qui font émerger la réciprocité.

### 7.1.1 Le morcèlement surmonté par le principe de la réciprocité

Comme il a été expliqué précédemment, la littérature sur la stratégie et le positionnement se caractérise par un morcèlement entre une orientation d'analyse vers la sphère marchande, ou vers la sphère non marchande. En explicitant la description que chacune des approches de la théorie du positionnement adopte du contexte dans lequel les organisations se positionnent, on observe clairement cette fragmentation. Les trois approches (a) concurrentielle, (b) des ressources et (c) la théorie de l'équilibre stratégique adoptent la notion d'« industrie », entièrement concentrée sur les aspects concurrentiels marchands. L'approche des parties prenantes combinée avec celle de la dépendance de ressources comprend le contexte de l'organisation comme étant dominé par le principe de la redistribution, autrement dit, le contexte est une source de ressources et il est animé par un ensemble complexe d'intérêts et d'influences. Et l'approche de la perspective reprend l'analyse marchande qui conçoit le

contexte en tant qu'industrie, mais souligne, encore que de façon marginale, la présence d'acteurs de l'État et de la société civile autour des organisations. Le tableau 7.1 suivant résume la description du contexte selon chaque approche, dont les particularités sont expliquées dans les paragraphes qui suivent. Il présente aussi, à la dernière ligne, l'approche proposée dans cette thèse, qui est l'approche solidaire du positionnement stratégique.

**Tableau 7.1 Le contexte dans la théorie du positionnement**

| APPROCHES DE LA THÉORIE DU POSITIONNEMENT | | LA DESCRIPTION DU CONTEXTE | DÉTAILS |
|---|---|---|---|
| APPROCHES EXISTANTES | **Approche concurrentielle** | Industrie (marché) | Identification d'un segment attrayant et rentable au sein duquel une entreprise est susceptible d'occuper une position supérieure à celle des concurrents. Analyse basée sur un modèle de cinq forces concurrentielles qui expliquent les raisons par lesquelles certaines industries peuvent être plus rentables que d'autres : l'intensité de la concurrence intrasectorielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, la menace d'entrants potentiels et la menace des produits/services substituables (Porter, 1980). |
| | **Approche des ressources** | Industrie (marché) | Cette approche adopte la même description de l'industrie de l'approche concurrentielle, mais son objet d'analyse est composé par les ressources et compétences internes détenus par l'organisation qui lui permettent de construire un avantage concurrentiel durable dans cette industrie (Barney, 1991 ; Conner, 1991). |
| | **Approche des parties prenantes / dépendance de ressources** | Environnement (redistribution) | Le contexte dans lequel les organisations (à but non lucratif) s'insèrent se caractérise par la combinaison de facteurs externes de l'environnement, internes de l'organisation et de l'influence des parties prenantes détentrices de ressources. L'environnement est ainsi considéré comme une source de ressources diverses et composé par un ensemble complexe d'intérêts et d'influences qui affectent les décisions stratégiques de positionnement (Chew, 2009). |
| | **Approche de la théorie de l'équilibre stratégique** | Industrie dans un champ organisationnel (marché) | Industrie établie dans un champ organisationnel structuré, ce qui permet de comprendre la compétition entre les concurrents et les pressions institutionnelles provenant du champ. Le modèle prototypique de cette approche est l'entreprise capitaliste classique, par conséquent le principe économique du marché oriente les analyses de ce courant (Deephouse, 1999). |
| | **Approche de la perspective** | Industrie adaptée (marché) avec la présence de l'État et de la société civile | La notion d'industrie est adaptée à la réalité des entreprises collectives d'usagers, en ajoutant le rôle de l'État aux forces concurrentielles ainsi que des degrés de collaboration, en plus de la rivalité, entre les concurrents. En plus, il y a aussi la présence des mouvements sociaux et de la société civile comme des forces agissant dans le système global (Malo, 2001a, 2001b). |
| APPROCHE PROPOSÉE | **Approche solidaire du positionnement (économie solidaire basée sur une économie plurielle)** | Pluriel (articulation entre marché, redistribution et réciprocité) | Le contexte dans lequel des ESC se positionnent se caractérise par l'articulation de trois principes économiques : le marché, la redistribution et la réciprocité (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1994, 2001). Le terme « terrain d'action » (Mertens, 2010b), analysé sous l'angle de l'économie solidaire, permet ainsi de tenir compte d'un ensemble plus large d'éléments cruciaux caractérisant le positionnement stratégique des ESC, surtout en ce qui concerne la réciprocité. |

Source: L'auteur.

Tout d'abord, le courant classique de l'approche concurrentielle se base sur une analyse structurelle de l'industrie dans laquelle les entreprises s'insèrent. Cette analyse prend en considération la construction d'une position durable de l'organisation dans un segment attrayant et rentable de l'industrie, en mettant en évidence un modèle de cinq forces concurrentielles (Porter, 1980). Le terme « marché », provenant plutôt du courant du marketing plus spécialisé dans le positionnement des produits et services, est aussi utilisé comme synonyme d'industrie (Chew et Osborne, 2009b ; Greenley, 1989 ; Kalafatis, Tsogas et Blankson, 2000). Cette approche représente l'origine de la théorie du positionnement, raison pour laquelle le concept de positionnement stratégique est souvent lié à une analyse marchande et concurrentielle. L'approche des ressources adopte la même description du contexte du positionnement, soit l'industrie, même si son objet d'analyse se trouve à l'intérieur des organisations, soit les ressources et les compétences détenues par l'organisation (Barney, 1991 ; Conner, 1991).

Dans l'approche des parties prenantes en combinaison avec celle de la dépendance de ressources (Chew, 2009), un nouveau principe économique est mobilisé, celui de la redistribution. Cette approche a été développée dans le but de faire ressortir les particularités du positionnement stratégique des organisations sans but lucratif de bienfaisance, lesquelles s'inscrivent dans un contexte à dominante non marchande. Ce sont des organisations dont la plupart des ressources proviennent d'un ou de plusieurs organismes et/ou institutions publiques et/ou privées qui détiennent des ressources et qui peuvent les redistribuer selon leurs propres critères. Le contexte dans lequel ces organisations s'insèrent se caractérise par la combinaison de facteurs externes de l'environnement, internes de l'organisation et, surtout, par l'influence des parties prenantes détentrices de ressources. L'environnement est ainsi considéré comme une source de ressources diverses et il composé d'un ensemble complexe d'intérêts et d'influences qui affectent les décisions stratégiques de positionnement.

Dans l'approche de la théorie de l'équilibre stratégique (Deephouse, 1999), le contexte dans lequel le positionnement est abordé se caractérise comme une industrie établie dans un champ organisationnel structuré. Comme cette théorie a été développée pour les entreprises capitalistes classiques, l'auteur a combiné, pour l'analyse de leur positionnement : (a) la

compétition entre concurrents pour la clientèle et les fournisseurs dans une industrie établie (Brooks, 1995 ; Chen, 1996), et (b) les pressions institutionnelles provenant des régulateurs publics, des associations professionnelles et des réseaux sociaux qui composent un champ organisationnel structuré (DiMaggio et Powell, 1983). Bien que cette théorie ait ajouté une nouvelle perspective centrée sur la conformité pour l'étude du positionnement, elle se concentre encore sur des rapports organisationnels orientés par le principe économique du marché. Cela se confirme aussi par la définition de stratégie adoptée par cette théorie : « *Strategy is conceptualized as a firm's realized position in its competitive market* (Mintzberg, 1987; Porter, 1980) » (Deephouse, 1999, p. 148).

Dans l'approche de la perspective (Malo, 2001a, 2001b), la notion d'industrie est adaptée à la réalité des entreprises collectives d'usagers, en ajoutant le rôle de l'État parmi les forces concurrentielles, et en tenant compte de la collaboration, en plus de la rivalité, entre les concurrents. De plus, l'auteure mentionne la présence des mouvements sociaux et de la société civile comme des forces agissant dans le système global. En ajoutant ces éléments à l'analyse de l'industrie, cette approche affirme que les « orientations stratégiques doivent découler non seulement d'une vision du marché, par stratégie de positionnement, mais aussi d'une perspective stratégique de transformation sociale. Elles doivent viser à réaliser non seulement un monde meilleur, mais "le meilleur des mondes" » (Malo, 2001b, p. 88-89). Bien que cette approche ait contribué à la théorie du positionnement en ajoutant une perspective qui s'attache aux valeurs de l'économie sociale, elle explore plutôt les compromis qui découlent de l'articulation entre la perspective et le positionnement concurrentiel, en raison d'une compréhension du contexte qui demeure, ici aussi, conçu comme une industrie.

On observe ainsi que le principe économique de la réciprocité est largement ignoré par les approches de la théorie du positionnement. Nous soutenons que, pour comprendre le positionnement stratégique des ESC, la mobilisation de l'approche de l'économie solidaire, et par conséquent de celle de l'économie plurielle, est cruciale, car elle permet d'élargir le cadre d'analyse de façon qu'il soit capable de prendre en compte des éléments souvent négligés ou sous-traités dans la théorie du positionnement. Et cela s'applique tout particulièrement à la compréhension du contexte dans lequel les ESC se positionnent. Ainsi, mener une analyse de

ces organisations qui serait centrée sur la compréhension du contexte uniquement comme une « industrie » risque de limiter l'observation aux échanges marchands, qu'ils aient cours dans un environnement concurrentiel ou institutionnel (ex. marché public). Si, au contraire, l'analyse se limite à comprendre l'environnement comme une source de ressources détenues par un ensemble de parties prenantes externes, l'observation se concentrera sur le positionnement de l'organisation dans la sphère non marchande. Or, le contexte dans lequel des ESC se positionnent, comme il a été souligné plus haut, doit davantage être conçu comme un « terrain d'action » (Mertens, 2010b) puisqu'il se situe au confluent des sphères marchande, redistributive et réciprocitaire. Analyser ce « terrain d'action » sous l'angle de l'économie solidaire permet ainsi de tenir compte d'un ensemble plus large d'éléments caractérisant le positionnement stratégique des ESC, surtout en ce qui concerne la réciprocité. Les deux prochaines sous-sections présentent des évidences empiriques de la présence et de l'importance de ce principe pour la compréhension du positionnement stratégique des ESC.

### 7.1.2 La nature des activités principales des ESC exprimant la réciprocité

Traditionnellement, le courant de l'économie solidaire rend la manifestation de la réciprocité de manière plus concrète par l'hybridation de ressources (Laville, 2007), par la gouvernance démocratique, participative et délibérative (Laville, Lévesque et Mendell, 2005), ainsi que par les processus de construction conjointe de l'offre et de la demande (Lévesque, 2006). Les données analysées ont permis d'identifier la présence de ces trois manifestations, et de valider que l'échantillon choisi correspond à l'idéal-type de l'entreprise sociale et collective étudiée dans cette thèse.

Tout d'abord, l'analyse des données a permis d'identifier qu'en termes de ressources, les ESC étudiées mobilisent entre 30 et 60 % de ressources marchandes, aussi entre 30 et 60 % de ressources non marchandes provenant de l'État, et jusqu'à 3 % de ressources non marchandes provenant des dons, toutefois sans la comptabilisation du travail des bénévoles dans les activités et dans la gestion. Ce résultat était déjà attendu, car la méthodologie choisie pour

choisir les ESC étudiées a pris en compte un critère central : la présence d'une politique publique de soutien combinée avec la réalisation d'activités productrices de biens et de services vendus dans le marché. Vu que l'objectif de cette thèse est de comprendre le positionnement stratégique d'organisations qui sont, selon nous, prototypiques des entreprises de la nouvelle économie sociale, l'une de leurs caractéristiques centrales est de mobiliser volontairement une pluralité de ressources, monétaires marchandes et non marchandes, en plus des ressources non monétaires.

En ce qui concerne la gouvernance des ESC étudiées, les membres qui siègent aux conseils d'administration proviennent d'au moins une (parfois deux ou trois) des catégories de parties prenantes, qui peuvent être des travailleurs, utilisateurs (destinataires, consommateurs, fournisseurs) et de soutien (par exemple, des représentants de la communauté). Ce qui est ressorti de l'analyse des données est l'existence d'un intérêt commun et partagé par tous les administrateurs interviewés qui permet de faire s'aligner les intérêts particuliers: aider l'organisation à atteindre sa finalité sociale, soit de répondre aux besoins et aspirations des destinataires et ce, indépendamment des éventuelles différences d'opinion entre administrateurs concernant d'autres aspects de l'organisation. La priorisation des attentes des destinataires n'est pas toutefois toujours possible, surtout quand leurs exigences vont à l'encontre d'une gestion équilibrée que la viabilité de l'organisation exige. Les données ont montré plusieurs exemples de conflits concernant ce sujet, comme la fin des activités d'une banque alimentaire, l'équilibre dans le nombre de représentants de différents groupes dans les instances de décision ou la dissolution d'un comité d'usagers.

Pour ce qui est de la construction conjointe de l'offre et de la demande, on trouve un fort engagement de groupes de la société civile à l'émergence au Québec des deux modèles que sont les entreprises d'insertion et les entreprises d'économie sociale d'aide domestique, ces projets ayant été conçus de concert entre des acteurs du terrain et appuyés par des décideurs publics. Surtout dans ce dernier cas, la société a participé de la constitution d'un « nouveau régime de gouvernance de l'intérêt général » où ont été mobilisés, de façon inédite, l'État, le marché et la société civile, pour la création du modèle de l'aide domestique québécoise (Vaillancourt et Jetté, 2009). Dans les entreprises d'insertion, le travailleur est aussi un élève,

le cadre un formateur, et c'est par leur relation que se produit le résultat attendu de l'organisation, une production concrète qui peut être mise en vente, et une personne transformée et apte au travail. De même, l'aide domestique permet à la fois d'offrir des services à des clientèles fragilisées et du travail à des personnes qui autrement seraient contraintes de travailler « au noir ». Les données de la thèse montrent qu'encore aujourd'hui, dix-huit ans après cette mobilisation, plusieurs personnes engagées dans ces organisations font encore référence au « consensus de 1996 », tel que l'illustre l'entente tacite de respect des territoires des EÉSAD, qui conduit les organisations à ne pas se concurrencer entre elles. Les organisations étudiées témoignent aussi de cette fidélité en tenant des assemblées de membres et en maintenant active leur gouvernance démocratique.

Ces trois manifestations (hybridation, gouvernance plurielle et construction conjointe de l'offre et de la demande) permettent ainsi de souligner une caractéristique centrale des ESC étudiées : l'articulation des principes du marché et de la redistribution à celui de la réciprocité. Celle-ci se trouve au cœur de l'économie solidaire, et décrit comment les EI et les EÉSAD fonctionnent. Les activités d'insertion et d'aide domestique constituent pour elles-mêmes des expressions représentatives de la présence de la réciprocité au sein de ces organisations. Les politiques qui soutiennent ces activités ont été conventionnées, selon la typologie de Gardin (2006a), entre les mouvements sociaux et l'État au moment de l'institutionnalisation de ces initiatives. Ce processus a favorisé l'encastrement socio-politique du marché (Gardin, 2006a), principalement grâce à l'appui de l'État par les politiques publiques de soutien.

Cela veut dire que la « nature » même de ces organisations les caractérise comme une matérialisation typique de l'économie solidaire. Cela montre que la réciprocité constitue un principe inséparable de leur propre nature comme entreprises sociales et collectives. Dans ce sens, la nature même des activités d'insertion et d'aide domestique les place dans une économie solidaire et, donc, plurielle. Condition de départ pour le choix de ces deux secteurs, cette constatation a été approfondie par les résultats de la recherche empirique, et permet, entre autres, de valider le choix des entreprises de l'échantillon. Les prochains paragraphes détaillent ces particularités dans chacun de ces deux contextes, soit l'insertion et l'aide domestique.

En ce qui concerne les entreprises d'insertion (EI), elles ont un « double rôle d'entreprise authentique et d'organismes prestataires de services publics », se caractérisant comme « une structure intermédiaire entre les exigences du marché du travail, les normes et valeurs des politiques sociales, et les aspirations légitimes associées au fait d'être travailleurs salariés » (Pierre, 2009, p. 171-172). Dans notre étude, leur rôle comme entreprise typiquement solidaire se concrétise par les volets de services communautaires (comme la cuisine collective, la formation scolaire et le service d'accueil et de référence), qui s'ajoutent au plateau de travail et contribuent ainsi à élargir leur apport à l'insertion socioprofessionnelle des personnes défavorisées. De telles décisions stratégiques s'expliquent par la primauté du principe de réciprocité sur les autres logiques de positionnement, car ces organisations se basent sur l'obligation morale de leur organisation à finalité sociale pour développer de nouvelles activités, plutôt que sur une opportunité de marché ou une imposition des pouvoirs publics. La réciprocité se manifeste aussi dans la préférence donnée par les organisations étudiées aux fournisseurs d'économie sociale et communautaire, et par le fait que leurs clients d'économie sociale et communautaire les préfèrent aussi à d'autres de services traiteurs.

Les organisations étudiées combinent différents types de ressources, marchandes et non marchandes, renvoyant respectivement à un contexte de marché et de redistribution. L'activité d'insertion est mise en place grâce à une entente de services avec l'organisme public Emploi-Québec, qui leur fournit des ressources pour combler le manque-à-gagner productif et financer la formation, caractérisant un lien de redistribution. Ces ressources sont transformées en salaires pour les participants. En se référant au rôle des EI, Pierre (2009, p. 171) souligne que :

> Pour ce faire, elles [les EI] jouent un grand rôle parmi les réponses de l'État québécois aux transformations des marchés du travail et des politiques sociales. Elles resituent, sous l'angle de la « remarchandisation » de la relation salariale, les transformations des modes de présence de l'État dans le domaine de la lutte contre le chômage et la pauvreté et de l'insertion en emploi. Elles transforment le revenu d'assistance en salaire d'emploi.

Les EI étudiées financent aussi leurs activités par la vente des biens et services qu'elles produisent, qui sont en concurrence directe dans le marché. D'abord, par leur activité de

traiteur[151], et également par certaines de leurs activités complémentaires, comme celles touchant les plats surgelés, les cafétérias et l'ébergement touristique. Surtout en ce qui concerne leur activité principale, le service traiteur, on observe que le croisement entre les principes du marché et de la redistribution est essentiel à la nature des EI car leur viabilité en dépend notamment pour financer leur mission sociale, l'insertion. Cette importance a été soulignée dans la Charte des entreprises d'insertion rédigée en 1995 par les fondateurs du CEIQ (Noiseux, 2004, p. 22) :

> […] la réussite et la viabilité de l'entreprise d'insertion nécessitent, en complément du chiffre d'affaires issu de la production, le soutien financier des pouvoirs publics pour compenser le manque à gagner dû aux conditions d'exploitation spécifiques ou au « surcoût social ».

En ce qui concerne les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD), leur activité se caractérise par l'offre à des personnes âgées et en perte d'autonomie d'un service à un prix abordable que cette clientèle peut payer. Ce que ces personnes reçoivent dépasse le service d'aide domestique puisque les préposées sont souvent l'unique visite qu'elles reçoivent à leur domicile durant plusieurs jours. La gouvernance de ces organisations inclut des destinataires - et parfois aussi des travailleurs - constituant un mécanisme d'ajustement de l'offre à la demande. Ces organisations contribuent aussi à régulariser l'emploi en aide à domicile, en organisant le travail des préposées et en leur donnant de la formation, des conditions de travail formelles et même une perspective de carrière. On observe ainsi que la réciprocité qui existait à la co-construction du modèle des EÉSAD au départ se maintient au long de leur développement, et se concrétise par la co-production du service par les usagers et les préposées.

Le financement du service d'aide domestique se produit par une combinaison de ventes et de financement public, articulant ainsi entre eux les principes de redistribution et de marché, tout en tenant compte d'un principe réciprocitaire d'équité puisque la portion du financement public

[151] Précisions que nous avons étudié exclusivement des EI qui font l'activité de traiteur. D'autres EI sont actives dans d'autres secteurs d'activités.

varie suivant la condition plus ou moins fragile du destinataire. Ainsi tant les fournisseurs, qui sont les EÉSAD, que les demandeurs, qui sont les destinataires, reçoivent une aide financière pour respectivement offrir et acheter les services. Cependant, certains destinataires ont le choix d'acheter ces services auprès d'autres organisations, y compris des entreprises classiques, s'ils le désirent. Les clients qui sont autonomes et qui ne sont pas à faible revenu ne bénéficient en effet que d'un rabattement minimum du prix, principalement afin de contrer le marché noir en aide domestique. Cet aspect caractérise le côté marchand, et concurrentiel, de l'aide domestique.

On observe ainsi que la nature elle-même des ESC souligne les rapports économiques pluriels qui les caractérisent comme entreprises typiques de l'économie solidaire. La recherche empirique a aussi montré que les principales parties prenantes des ESC entretiennent des rapports qui se caractérisent par ces trois principes économiques, mais que la réciprocité tend à prédominer sur les deux autres. La prochaine sous-section explore ce sujet.

### 7.1.3 La réciprocité comme point de référence pour l'analyse des publics cibles et des organisations d'intérêt

L'analyse détaillée du contexte des ESC réalisée dans le chapitre précédent montre que le terrain d'action de ces organisations est peuplé par deux catégories principales de parties prenantes : les publics cibles et les organisations d'intérêt. Tout d'abord, les ESC se distinguent par leur finalité sociale, ce qui signifie qu'elles sont mises sur pied avec le but de répondre aux besoins et/ou aspirations d'un groupe de personnes démunies, qui constituent leur public cible primaire, les destinataires premiers de cette finalité. Les rapports construits avec ces destinataires ne sont pas construits à partir d'un principe de marché ou de redistribution, mais plutôt de réciprocité, car ils ne sont pas construits sur l'intérêt ni l'imposition hiérarchique, mais plutôt par une incitation axiologie et une obligation morale favorisant le lien social, l'égalité et l'équité. En même temps, les ESC réalisent aussi des transactions diverses caractérisées majoritairement par les autres principes économiques. Un exemple est celui des

clients qui achètent les biens et services produits par les EI, caractérisant un rapport de marché. Un autre exemple est le rapport de redistribution développé auprès d'un tiers payeur, comme par exemple Emploi-Québec et la Régie de l'assurance-maladie du Québec (pour ce qui concerne le PEFSAD).

Dans la théorie du positionnement, le concept de « public cible » est appliqué pour se référer aux clients visées par une organisation. Dans le cas des ESC, les destinataires constituent les publics cibles primaires, car ils sont directement visés par l'activité de l'organisation, indépendamment du fait de payer (ex. aide domestique) ou non (ex. insertion) le service qu'ils reçoivent. Les clients qui achètent les biens et services produits ou ceux qui les financent, et qui n'en sont pas des premiers destinataires, constituent les publics cibles secondaires des ESC. C'est le cas de l'État comme tiers payeurs et de la clientèle qui achète les services de traiteurs offerts par les EI.

Les résultats de la recherche empirique ont toutefois également montré un autre ensemble de rapports basés sur la réciprocité. Le premier cas concerne l'existence d'un ensemble de personnes, généralement démunies, qui ont des besoins non satisfaits par le marché ou par les services publics, mais qui ne sont pas ciblées par l'activité principale originale de l'organisation (dans nos cas, l'insertion et l'aide domestique). Ce sont, par exemple, les personnes âgées desservies par le service de bouton panique de l'EÉSAD_1 ou qui reçoivent des repas santé préparés par l'EI_2. Ce sont des publics pour lesquels les activités développées n'ont pas été imposées par une autorité hiérarchique non plus qu'elles ont été développées en vue d'exploiter une opportunité de marché, mais plutôt par une incitation à élargir la finalité sociale, d'agrandir le champ de la réciprocité. Ces personnes composent ainsi une nouvelle catégorie de publics cibles primaires, que nous appelons les « publics cibles supplémentaires ». Ce concept s'ajoute ainsi à la classification entre primaires et secondaires proposée dans la théorie du positionnement (Chew, 2009), et fait avancer la compréhension de la manière dont la réciprocité influence les aspects du positionnement stratégique dans ces organisations.

Le deuxième cas concerne un nouveau type de public cible secondaire. Il comprend le choix des ESC de prioriser une clientèle sur la base d'un principe de réciprocité et de solidarité. C'est le cas de prioriser, dans l'occasion de la vente de services, d'autres organisations à mission sociale qui achètent les biens et les services offerts par les ESC, en détriment d'une clientèle régulière. Il s'agit ainsi de prioriser une clientèle « solidaire ». La recherche empirique a identifié que cette clientèle « solidaire » favorise également les ESC comme fournisseurs. Cette contrepartie illustre ainsi le partage de cette vocation réciprocitaire des ESC, et fait aussi avancer la théorie du positionnement, qui traditionnellement met en évidence des rapports de marché et/ou de redistribution.

En ce qui concerne les organisations d'intérêt[152], les données permettent d'observer des rapports de concurrence avec les autres ESC mais également avec les entreprises classiques sont volontairement amenuisés par des actions de compétition, collaboration et référencement, ainsi que des actions de « concurrence amenuisée ». Ce sont les cas de l'entente tacite pour les territoires protégés, de la stratégie d'expansion temporaire suivie d'un repli en-dehors du territoire occupé par une autre ESC, et des préoccupations exprimées au sujet de la concurrence « déloyale » qui pourrait être provoquée par la présence des ESC.

Les trois sous-sections précédentes ont souligné la présence du principe de la réciprocité dans le contexte stratégique des ESC. On observe que, par l'origine et la nature des activités d'insertion et d'aide domestique, ainsi que par les types de rapports que les organisations entretiennent avec les publics cibles et les organisations d'intérêt, les ESC se distinguent par une « impulsion réciprocitaire » (Eme et Laville, 2005, p. 254) qui les caractérise depuis leur émergence. La littérature sur l'économie sociale et solidaire explique bien cette dynamique au moment de l'émergence de ces entreprises, mais n'explique pas comment cette impulsion réciprocitaire se perpétue tout au long du cheminement de l'organisation. Inspirés par le fait que la présence de la réciprocité confère un aspect solidaire aux ESC (Laville, 1994), nous

[152] Rappelons que les organisations d'intérêt sont typiquement les concurrents, mais nous utilisons ce terme car d'autres acteurs faisant partie de l'environnement des ESC ont des particularités quasiment similaires à de concurrents traditionnels, mais leurs rapports avec les ESC ne sont pas entièrement de concurrence, comme les autres ESC et les organismes communautaires (OC).

proposons que c'est effectivement la solidarité, comme pilier stratégique pour le positionnement de ces organisations, qui soutient et renforce la pérennité de l'impulsion réciprocitaire dans les ESC. Ce sujet est traité dans la prochaine section.

## 7.2 La solidarité comme concept central du positionnement

Le deuxième élément important qui ressort de l'analyse des données est la mise en évidence de la solidarité comme concept central d'une approche pour le positionnement des ESC, tel que proposé dans le cadre conceptuel présenté dans le premier chapitre de cette thèse. La solidarité peut être définie comme un devoir moral incitant la coopération, l'union, l'entraide et l'assistance et favorisant l'interdépendance réciproque dans une collectivité (Laville, 2005). La solidarité constitue le motif pour lequel les ESC articulent entre eux les trois principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. L'identification de cet élément constitue une contribution majeure pour la théorie du positionnement, car il permet d'introduire une autre dimension d'analyse, différente de celles sur lesquelles se basent les approches courantes. Les trois prochaines sous-sections explorent ce sujet. En premier lieu, la solidarité est présentée comme un nouveau concept central au sein de la théorie du positionnement. Ce nouveau concept exige un cadre d'analyse institutionnel pour l'exploration des particularités du positionnement, thématique qui est détaillée dans la deuxième sous-section. Ensuite, la troisième sous-section illustre la primauté de la solidarité sur les activités réalisées par les ESC.

### 7.2.1 La solidarité comme nouveau concept dans la théorie du positionnement

Chacune des approches qui composent la théorie du positionnement est construite autour d'un concept central qui oriente le positionnement des organisations. Ce concept constitue l'élément-clé sur lequel l'approche est construite, et donc sur lequel le positionnement stratégique se base. Le tableau 7.2 suivant résume les concepts qui caractérisent chacun des courants du positionnement, qui sont détaillés dans les paragraphes suivant le tableau. La

dernière ligne illustre l'approche proposée dans cette thèse, centrée sur la solidarité comme concept central d'une approche solidaire du positionnement stratégique.

**Tableau 7.2 Les concepts centraux de la théorie du positionnement**

| Approches de la théorie du positionnement | | Concept central | Description |
|---|---|---|---|
| APPROCHES EXISTANTES | **Approche concurrentielle** | Concurrence | La position stratégique est construite à travers l'obtention d'un avantage concurrentiel durable dans une industrie. Celui-ci permet d'exploiter des opportunités d'affaires et vaincre la concurrence (Porter, 1980). |
| | **Approche des ressources** | Ressources et compétences internes | L'avantage concurrentiel durable à la base de la position stratégique est soutenu par un ensemble de ressources et compétences internes qui doivent être rares, difficiles à imiter et non-substituables. Ceux-ci permettent de développer et mettre en œuvre une stratégie originale qui ne peut pas être copiée ni dupliquée par les concurrents actuels ou potentiels (Barney, 2001). |
| | **Approche des parties prenantes / dépendance de ressources** | Obtention de ressources | Les organisations sont caractérisées par une multitude de rapports avec diverses parties prenantes externes, ainsi que par une grande dépendance en ce qui concerne certaines de parties prenantes et leurs ressources. Il est donc très pertinent de considérer l'analyse de ces parties prenantes et l'influence de la dépendance des ressources dans le positionnement stratégique de ces organisations (Chew, 2009). |
| | **Approche de la théorie de l'équilibre stratégique** | Équilibre entre différenciation et conformité | Dans le positionnement stratégique, on observe une tension entre adopter une position distinctive (par la différenciation) ou alors similaire (par la conformité) à celle des concurrents. D'abord, ces deux visions sur le positionnement stratégique peuvent être immédiatement mises en opposition, mais en combinant ces deux courants, le positionnement devient ainsi un exercice d'équilibre stratégique entre « être différent » et « être similaire » par rapport aux concurrents, ou, dans d'autres mots, entre différenciation et conformité. Par conséquent, le point d'équilibre du positionnement stratégique dans une organisation est celui d'être « aussi différencié que légitimement possible » (Deephouse, 1999). |
| | **Approche de la perspective** | Finalité sociale | La perspective stratégique de transformation sociale s'articule avec le positionnement concurrentiel au sein des entreprises collectives d'usagers (associations et coopératives). Ces organisations ont pour finalité la satisfaction de leurs membres-usagers, en même temps qu'elles réalisent des activités centrées majoritairement sur des rapports marchands (Malo, 2001b). |
| APPROCHE PROPOSÉE | **Approche solidaire du positionnement (économie solidaire basée sur une économie plurielle)** | Solidarité | Les orientations stratégiques de positionnement des ESC résultent d'une autre forme de rationalité, plus « sociale » au sens de collective, par laquelle les acteurs peuvent trouver un point de rencontre entre leurs intérêts propres, et ceux de la collectivité. Cela s'explique car la solidarité présume que les intérêts particuliers peuvent être conjugués de manière à ce que se dégage une vision d'un intérêt collectif (mutualiste) voire supérieur (intérêt général de la société), différent de ce que donne la somme des intérêts particuliers rivaux, ce qui serait le résultat de la concurrence, le point de référence traditionnel de la théorie du positionnement selon l'approche classique. |

Source: L'auteur.

Tout d'abord, l'approche classique du positionnement concurrentiel (Porter, 1979, 1980, 1996, 1998b) se concentre sur l'enjeu de la concurrence pour expliquer le positionnement stratégique des organisations. La concentration sur la concurrence en tant que concept central du positionnement vise le développement d'un avantage concurrentiel durable, et favorise la commercialisation de produits et services compétitifs, dans une visée lucrative. Un tel avantage concurrentiel, souligné aussi dans l'approche des ressources, est soutenu par un ensemble de ressources et compétences internes qui doivent être rares, difficiles à imiter et non-substituables. Ces ressources et compétences permettent de développer et mettre en œuvre une stratégie originale qui ne peut pas être copiée ni dupliquée par les concurrents actuels ou potentiels (Barney, 2001). On observe ainsi que, dans les deux premières approches, le concept central du positionnement concerne l'avantage concurrentiel par rapport aux compétiteurs, et qu'il est analysé à partir de l'externe, l'industrie, dans la première approche, et à partir de l'interne, par les ressources et les compétences, dans la deuxième approche.

La troisième approche, qui combine l'approche de la dépendance des ressources à celle des parties prenantes, considère que les organisations sont caractérisées par une multitude de rapports avec diverses parties prenantes externes, ainsi que par une grande dépendance en ce qui concerne certaines des parties prenantes desquelles dépend l'organisation pour obtenir des ressources. Il est donc très pertinent de considérer l'analyse de ces parties prenantes et l'influence de la dépendance des ressources dans le positionnement stratégique de ces organisations (Chew, 2009). Cette approche a ainsi permis d'ajouter une nouvelle perspective externe dans la théorie du positionnement, se concentrant sur l'obtention de ressources auprès des parties prenantes. Dans le cas des ESC, ceci a permis de mettre en évidence l'inscription du positionnement stratégique dans sphère de la redistribution, les ESC à dominante non marchande dépendant souvent de revenus de transferts publics ou de donateurs.

Mais c'était plutôt l'approche de l'équilibre stratégique qui a constitué un changement majeur d'orientation dans la théorie du positionnement, où l'on observe une tension entre adopter une position distinctive (par la différenciation) ou similaire (par la conformité) à celle des concurrents. D'abord, ces deux visions du positionnement stratégique peuvent être immédiatement mises en opposition. Mais en combinant ces deux visions, le positionnement

devient un exercice d'équilibre stratégique entre « être différent » et « être similaire » par rapport aux concurrents, ou, en d'autres mots, entre différenciation et conformité. Par conséquent, le point d'équilibre du positionnement stratégique dans une organisation est celui d'être « aussi différencié que légitimement possible » (Deephouse, 1999).

Finalement, l'approche de la perspective a été développée dans des travaux sur l'économie sociale, pour expliquer la stratégie des coopératives et des associations collectives d'usagers. L'approche met en évidence l'existence d'une perspective de transformation sociale qui s'articule avec le positionnement concurrentiel de ces organisations. Elles ont pour finalité la satisfaction de leurs membres-usagers, ce qu'elles réalisent par le biais d'activités centrées majoritairement sur des rapports marchands, mais toujours dans une visée de transformation sociale, « vers le meilleur des mondes » (Malo, 2001b, p. 92). On observe ainsi, dans cette approche, la mise en évidence de la finalité sociale voire sociétale, mais en même temps un accent sur la logique du marché.

Pour cette raison, les écrits basés sur cette approche ont eu tendance soit à séparer la finalité sociale du positionnement concurrentiel, soit à la comprendre comme une source d'avantage concurrentiel ou de légitimité, sans l'intégrer directement au concept central de positionnement. Ils ne considèrent pas, par conséquent, la finalité sociale comme une « finalité en soi », c'est-à-dire, comme la raison ultime de se positionner. Ce qui manque dans ces recherches est donc la compréhension de la manière dont la finalité s'intègre à la construction du positionnement stratégique comme étant son élément fondamental.

La solidarité constitue le pilier qui permet d'expliquer cette intégration. Elle s'exprime dans les stratégies de concentration dans une clientèle « solidaire », dans celles de différenciation solidaire, focalisation et valeur unique de la catégorie différenciation non marchande, explorées dans le chapitre précédent. En plus, elle se manifeste aussi par la complémentarité, qui sera détaillée dans la prochaine section. La solidarité détermine aussi les activités qui sont développées par les ESC, les amenant vers une stratégie prédominante de polyvalence, sujet qui sera exploré dans la sous-section 7.2.3. Nos résultats vont ainsi plus loin que l'état actuel

des approches de la théorie du positionnement, car ils permettent d'ajouter une compréhension plus approfondie et intégratrice des concepts qui déterminent le positionnement stratégique des ESC. Le positionnement stratégique analysé sous l'angle de l'approche de l'économie solidaire permet d'ajouter une nouvelle approche dans la théorie du positionnement. Celle-ci consiste à comprendre que les orientations stratégiques peuvent résulter d'une autre forme de rationalité, plus « sociale » au sens de collective, par laquelle les acteurs peuvent trouver un point de rencontre entre leurs intérêts propres et ceux de la collectivité. Cela s'explique car la solidarité présume que les intérêts particuliers peuvent être conjugués, voire en partie alignés, de manière à ce que se dégage une vision d'un intérêt collectif (mutualiste) voire supérieur (intérêt général de la société), différent de ce que donne la somme des intérêts particuliers rivaux, ce qui serait le résultat de la concurrence (Monnier et Thiry, 1997), le point de référence traditionnel de la théorie du positionnement.

C'est là que le modèle de positionnement stratégique classique est amendé. Nous proposons de l'intégrer directement au concept central de positionnement, la finalité sociale pouvant être une « finalité en soi », c'est-à-dire, la raison ultime de se positionner. Ce qui manquait jusqu'ici était donc la compréhension de la manière dont la solidarité s'intègre à la construction du positionnement stratégique comme étant son élément fondamental. Le point de référence dans la construction d'une position stratégique des ESC n'est pas la concurrence ni les institutions, mais la solidarité qui se trouve à la base de la vocation de l'organisation pour satisfaire les besoins et attentes de ses destinataires et favorisant la poursuite d'objectifs d'intérêt général.

Leur position stratégique est ainsi ancrée « sur une appréciation réciproque » d'enjeux économiques, politiques et sociaux qui entourent leurs activités (Richez-Battesti et Oswald, 2010, p. 67). Une telle position transcende le seul but de l'avantage concurrentiel, et découle d'une impulsion réciprocitaire, incarnant ainsi une dimension solidaire qui est essentielle à la réalisation de leur but social. La solidarité devient ainsi, dans les ESC, un concept intégrateur qui sert de référence à la prise de décisions stratégiques. Afin de rendre compte des aspects solidaires qui caractérisent le positionnement, il devient crucial de mobiliser l'approche institutionnelle, car la solidarité ne peut pas être comprise à partir d'une analyse technique centrée sur le calcul et la rationalité économique. La prochaine sous-section explore ce point.

### 7.2.2 L'analyse institutionnelle comme approche préalable pour la compréhension de l'approche solidaire du positionnement stratégique

Le cadre conceptuel développé dans le premier chapitre de la thèse se base sur l'apport de la théorie institutionnelle pour faire ressortir les éléments autres que ceux techniques qui caractérisent le positionnement stratégique. Les approches traditionnelles du positionnement stratégique se concentrent les aspects rationnels, techniques et économiques qui caractérisent les choix stratégiques. Nous visons plutôt à faire ressortir les aspects sociopolitiques et socioculturels, comme des exigences culturelles, des pressions, de croyances, des règles, des normes, des routines et des sanctions, qui deviennent les lignes directrices du comportement stratégique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987). La théorie institutionnelle a ainsi été mobilisée pour comprendre si des justifications provenant des valeurs de l'économie sociale et solidaire étaient effectivement appliquées au positionnement stratégique des ESC.

La recherche empirique a en effet montré que le positionnement stratégique des ESC est influencé non seulement par des facteurs techniques et institutionnels liés à la concurrence et à la légitimité (p. ex. accréditation requise pour obtenir le statut d'EÉSAD ou d'EI), mais surtout par des éléments basés sur la solidarité. Le tableau 7.3 ci-dessous résume les principaux résultats de la recherche empirique, organisés selon l'approche de la théorie du positionnement, et séparées en deux groupes : aspects techniques et aspects institutionnels. La dernière approche contient les principaux éléments liés à la réciprocité et à la solidarité, qui sont, comme expliqué précédemment, par nature, institutionnels.

**Tableau 7.3 Données de l'étude classées selon chaque approche de la théorie du positionnement**

| ***Approches*** | ***ASPECTS TECHNIQUES*** | ***ASPECTS INSTITUTIONNELS***<br><br>**Approche de l'équilibre stratégique : « conformité »**<br>*Facteur-clé : l'équilibre entre différenciation et conformité* |
|---|---|---|
| **Approche concurrentielle**<br><br>*Facteur-clé : la concurrence dans l'industrie* | • L'adoption d'une discipline de valeur (stratégie générique de positionnement) de Leadership de services (innovation) adaptée à l'économie sociale (*premier, en avant, le meilleur, le plus innovateur)*<br>• La pression des concurrents sur les prix<br>• Se démarquer par la qualité des produits et services. | • Adoption d'une « posture business » afin de briser le préjugé envers les ESC<br>• Risque de ne pas avoir de la capacité pour répondre à la demande |
| **Approche des ressources**<br><br>*Facteur-clé : les ressources et compétences de l'organisation* | • La personne est au cœur des activités de développement et de la mise en œuvre de la stratégie de positionnement.<br>• Parfois certains membres du CA ont une vision biaisée par leur propre intérêt, surtout quand ils sont les représentants de la clientèle ou des employés.<br>• Une des principales faiblesses des ESC est le salaire plus bas qu'elles sont obligées de verser aux employés en raison du manque de ressources pour les augmenter.<br>• Limites à la production en raison du roulement des destinataires en insertion. | • La vocation du CA. Si le CA a une vocation plus entrepreneuriale, l'ESC tend à explorer la diversification et développer des projets à risque. Au contraire, l'organisation évite l'expansion s'il y a le risque de tomber en situation de concurrence déloyale. Il se peut aussi que le CA soit résistant à l'idée de professionnaliser la gestion.<br>• La vocation des ressources humaines, qui doivent être capables de combiner le social et l'économique. |
| **Approche des parties prenantes et de la dépendance de ressources**<br><br>*Facteur-clé : les parties prenantes détentrices de ressources* | • Les parties prenantes ont une forte influence sur les activités qui soutiennent le positionnement d'une ESC.<br>• L'existence de dynamiques différentes avec chaque bailleur de fonds.<br>• La pression des bailleurs de fonds ayant le souci que l'argent destiné au côté social soit utilisé pour investir ou couvrir les déficits des activités économiques.<br>• L'enjeu de la subvention indirecte, qui peut forcer une ESC à modifier les produits et services offerts à une clientèle dont la subvention a été coupée.<br>• L'enjeu des subventions substitutes, qui sont offertes à d'autres organismes à vocation sociale, mais qui occasionnent fournissent le financement de services qui concurrencent à ceux offerts par une ESC. | • L'accréditation est un élément majeur dans les organisations étudiées, car il s'agit d'une condition obligatoire pour la reconnaissance comme une EI ou une EÉSAD.<br>• Répondre aux exigences des programmes. |
| **Approche de la perspective**<br><br>*Facteur-clé : la perspective de* | • La mission comme source d'avantage compétitif (dimension de positionnement), car la clientèle achète de l'ESC car elle appuie la mission sociale.<br>• La stratégie de différenciation est plurielle et son contenu varie selon le point de | • La conformité à des exigences externes se réalise en fonction de la mission de l'organisation.<br>• Le respect à la mission prend plus d'importance que les avantages |

| | | |
|---|---|---|
| *transformation sociale* | référence : a) oui, pour répondre à de besoins qui ne sont pas comblés (d'autres ESC, d'autres OBNL); b) non, ne pas être différent, mais s'inspirer des autres ESC; | économiques et financiers d'un projet d'expansion. |
| **Approche solidaire du positionnement stratégique**<br><br>*Facteur-clé : la réciprocité comme facteur-clé du positionnement* | • Complémentarité : Stratégies d'entraide, Tables et comités, Protocoles d'entente et de référencement, L'entente tacite de protection des territoires, Travail institutionnel de formalisation de l'entente Expansion temporaire, Positionnement collectif, Carrefour de référencement<br>o L'ancrage territorial dimension de positionnement : impliquée, bien résautée, bien enclenchée dans son milieu.<br>• Éviter la concurrence déloyale, qui limite la capacité des ESC de développer de projets car elle est parfois acceptée comme une « norme » du marché. | |

Source: L'auteur.

Les exemples fournis dans le tableau ci-dessus permettent de vérifier que les aspects solidaires du positionnement stratégique des ESC ne peuvent être identifiés que par une analyse institutionnelle, qui a été adoptée dans cette thèse. La prochaine sous-section explore la plus évidente manifestation de la solidarité dans les activités des ESC, qui est le développement par la stratégie de polyvalence.

### 7.2.3 La primauté de la solidarité dans le développement de nouvelles activités : la polyvalence

La solidarité s'exprime sous la forme de choix stratégiques qui caractérisent le comportement des ESC et qui soutiennent leur position stratégique. Parmi ces choix, pris par les ESC étudiées, on souligne la prédominance de la polyvalence, au sens de Desforges (1980), soit le développement de nouvelles activités centrées sur les besoins des destinataires, qui prédomine sur les autres stratégies identifiées par l'auteur : émergence, développement en surface, diversification et intégrations amont-aval. Les activités de polyvalence que nous avons observées sont celles qui consistent à offrir un plateau de travail en vue de fournir un emploi aux participants à la sortie de leur parcours d'insertion, comme les cafétérias, le bistro et le gîte, ainsi que d'autres activités complémentaires pour améliorer leurs conditions de vie, comme les études secondaires, le centre de référencement, le restaurant populaire et la cuisine

collective. Dans le cas des EÉSAD, il s'agit principalement de services d'aide à la vie quotidienne (AVQ), de répit-gardiennage et de déplacement sécuritaire.

Cette vocation est orientée par le caractère solidaire qui caractérise les ESC, et qui constitue le facteur-clé dans leur décision d'ajouter plus d'activités à leur panier de produits et services. La polyvalence prend ainsi un rôle central dans la croissance et le développement de ces organisations. Cet aspect diffère considérablement de l'étude réalisée par Desforges (1980) sur la stratégie et la structure des coopératives, qui a elle-même conduit à introduire la notion de polyvalence. Pour cet auteur, la polyvalence est l'une des cinq modalités de développement mentionnées ci-dessus. Dans sa recherche, l'auteur affirme de la polyvalence que « ce type de stratégie n'est pas fréquent, semble-t-il », car « de tous les cas que nous avons traités […], aucun ne portait spécifiquement sur une stratégie de ce type » (Desforges, 1980, p. 292). Notre recherche, toutefois, a identifié que la polyvalence constitue la principale modalité de développement des ESC étudiées. Les données permettent aussi de monter empiriquement cette modalité stratégique jusqu'alors théorique, et, de plus, que le ressort de cette stratégie est celui de la solidarité.

Nous avons constaté dans la recherche que la diversification par des activités qui ne sont pas directement liées à la mission (telle que la définit Desforges, 1980) a été une stratégie peu utilisée par les ESC étudiées. Cependant, certaines stratégies mixtes ont été identifiées. Ces activités, qui constituent une découverte émergente de l'étude, sont réalisées en fonction des besoins des destinataires, mais permettent en même temps d'explorer une nouvelle opportunité de marché. Les principaux exemples sont les plats surgelés produits par l'une des EI (nouveau plateau de travail pour offrir des postes aux destinataires qui sont en parcours d'insertion, ainsi qu'une nouvelle activité économique pour l'organisation), en plus des services de gestion de résidences (offre de services d'aide domestique aux habitants des résidences, ce qui fournit une opportunité de travail aux préposées mais leur permet aussi d'avancer dans leur « carrière » et permet d'explorer une nouvelle compétence de l'EÉSAD en gestion de résidences comme source de revenus marchands),ainsi que ceux d'appels téléphoniques de vérification et de bouton panique dans les EÉSAD.

Cette section du chapitre a présenté la solidarité comme le concept central pour une nouvelle approche du positionnement stratégique, qui a émergé de la recherche et qui a été corroboré par les données recueillies. Cette approche est appuyée par une analyse institutionnelle qui favorise l'identification et la compréhension des éléments solidaires qui caractérisent le positionnement des ESC. La prédominance de ce pilier de la solidarité est illustrée par la prédominance de la polyvalence comme stratégie de développement des ESC. Ces aspects proposent ainsi un changement de paradigme au cœur de la théorie du positionnement, dans le sens de placer la réciprocité comme élément d'analyse central plutôt que le marché ou la redistribution. La prochaine section approfondit l'analyse de la théorie du positionnement à partir de l'approche solidaire, soulignant la complémentarité comme une stratégie de positionnement typique des ESC.

## 7.3 Entre conformité et différenciation : la complémentarité

La troisième contribution de cette thèse se réfère à au contenu des choix stratégiques qui définissent la position stratégique des ESC, c'est-à-dire, à leurs stratégies de positionnement. Les approches qui composent la théorie du positionnement se sont traditionnellement concentrées sur deux catégories de leviers du positionnement stratégique : soit la différenciation pour « être différent » des concurrents, soit la conformité pour « être similaire » aux concurrents et par conséquent « être légitime ». Les études les plus récentes de la théorie du positionnement, qui composent la théorie de l'équilibre stratégique, ont fourni une autre perspective. Ces études soulignent que les organisations visent plutôt l'équilibre entre ces deux orientations pour construire et maintenir leurs positions stratégiques (Deephouse, 1999 ; Park, 2007 ; Semadeni, 2006 ; van Halderen, van Riel et Brown, 2011). Cependant, les écrits tendent à expliquer cet équilibre par la combinaison de stratégies distinctes favorisant soit la conformité ou la différenciation. Ils tendent ainsi à ignorer que certaines réponses stratégiques peuvent favoriser à la fois la conformité et la différenciation.

L'analyse de nos résultats a permis d'identifier un ensemble de stratégies qui ne peuvent pas être expliquées par la dichotomie entre conformité et différentiation. Elles émergent d'une logique de solidarité qui entraîne des choix stratégiques d'entraide. Ceux-ci sont illustratifs de la stratégie de positionnement par la complémentarité. Les trois prochaines sous-sections explorent les particularités de la complémentarité. Tout d'abord, la première sous-section la présente comme un moyen de concrétiser la solidarité qui caractérise les ESC, identifiant dans les résultats de la recherche les manifestations empiriques de la complémentarité. Ensuite, dans la deuxième sous-section, nous revenons aux écrits sur le positionnement pour expliquer pourquoi et comment la complémentarité constitue un apport pour la théorie du positionnement, surtout en raison du fait qu'elle constitue une stratégie hybride entre différenciation et conformité. Finalement, la troisième sous-section explore un concept développé en stratégie des coopératives, l'aire stratégique (Desforges, 1980) et analyse les contributions du concept de complémentarité pour son application aux ESC.

### 7.3.1 La complémentarité comme concrétisation de la solidarité

La complémentarité constitue une stratégie qui concerne la réalisation d'activités qui ne font pas concurrence à d'autres activités déjà existantes. Elle s'exprime à partir d'une « vision solidaire du marché », dans laquelle les raisons et justifications institutionnelles prédominent sur celles qui sont d'ordre technique et économique. Mais en même temps, il s'agit d'un choix réfléchi visant à ne pas dupliquer ce qui existe déjà. À titre d'illustration, quand l'un des interviewés a été interrogé sur les raisons pour lesquelles il existe cette complémentarité parmi les ESC, ce qui est ressorti est la finalité sociale, traduite par l'objectif de contribution au milieu et « au bien-être » de la société :

> « *C'est peut-être le fait que moi, […que] je fasse plus de ventes, je n'irai jamais me tirer de dividendes à la fin de l'année. Ma richesse personnelle, ou de mes employés, ne serait pas augmentée par l'augmentation de contrats. C'est à la communauté qu'on contribue. Donc tous les succès des entreprises d'économie sociale sont partagés dans la communauté, donc tout le monde a un avantage à ce que fonctionnent ces économies-là. […] Même si je vais demain matin chercher un contrat avec [le supermarché] Métro, je ne vais pas faire [un salaire de] $200 000 l'année prochaine. Ce que je veux dire, c'est que l'argent qui va sortir va servir [au] programme, à créer, à offrir, donc à contribuer*

> *à Montréal ou à la communauté […]. Donc, c'est à ça qu'il sert, je pense qu'on est fait pour ça. Ce n'est pas [dans] nos poches que ça va rentrer, on essaye juste de contribuer au bien.* »

Le paragraphe suivant provenant de la recherche documentaire dans l'une des EÉSAD analysées illustre la vocation de complémentarité de ces organisations, offrant son savoir-faire à d'autres entreprises d'économie sociale québécoises, une vocation formalisée officiellement dans un document remis aux employés et destinataires de l'organisation : « *Avec le virage du réseau de la santé qui s'amorcera bientôt, nous serons là pour assurer les services auprès de notre clientèle, mais également pour transférer notre savoir-faire à d'autres entreprises d'économie sociale du Québec. Ceci aura pour effet d'assurer que le Québec fera un passage sécuritaire vers l'augmentation des soins à domicile sans que la clientèle en souffre. Après tout, la clientèle, c'est et ce sera nous* ».

La stratégie de positionnement par la complémentarité comprend un ensemble de choix stratégiques d'entraide. La recherche empirique a identifié plusieurs de ces stratégies. Certains exemples sont : la complémentarité pour ne pas dédoubler les services des EI et d'autres organismes communautaires; la complémentarité aux services offerts par le réseau public de la santé pour être bien maillé avec celui-ci (et recevoir du référencement et du financement); et la stratégie d'expansion géographique temporaire, ce qui constitue un exemple typique d'une stratégie de positionnement par la complémentarité entre les EÉSAD. La complémentarité constitue ainsi un concept caractéristique du positionnement stratégique des ESC. Les deux prochaines sous-sections explorent les implications théoriques d'une telle stratégie de positionnement.

### 7.3.2 La complémentarité comme un nouveau concept pour la théorie de l'équilibre stratégique

La théorie de l'équilibre stratégique met en évidence deux orientations possibles de positionnement : la conformité et la différenciation. Parmi les principales forces de conformité s'exerçant sur les ESC se trouvent les normes et les exigences provenant des organismes

publics d'accréditation et de financement, soit Emploi-Québec et la RAMQ, respectivement pour les EI et les EÉSAD. Par définition, il s'agit clairement d'un rapport défini par un principe de redistribution, où les organismes publics constituent les autorités centrales en même temps que les bailleurs de fonds. Le pilier de la légitimité devient ainsi fortement mobilisé car après l'accréditation, les ESC étudiées ne sont pas supposées faire face à la concurrence pour garantir leurs ressources, mais doivent plutôt répondre aux normes et exigences demandées. Ce qui est intéressant, par contre, est que l'une des exigences principales imposées à ces organismes est de développer une activité économique solide pour générer des ressources autonomes, i.e. provenant des ventes. Une telle attente exige des ESC le développement de rapports marchands, et conséquemment de centrer l'attention sur le pilier de la compétitivité, pour répondre à des exigences de légitimité. Dans ce sens, la différenciation prend une place centrale dans leur stratégie, que ce soit par leur finalité sociale ou n'importe quelle stratégique typiquement concurrentielle pour se différencier des compétiteurs.

Selon la théorie de l'équilibre stratégique, ces organisations devraient développer des stratégiques parallèles de conformité et de différenciation de façon à équilibrer ces deux exigences. Cependant, nos données montrent qu'en vérité la réponse fournie par les ESC est plutôt intégratrice, basée sur la complémentarité. Dans le cas des EÉSAD, la complémentarité est assurée par la solution des territoires protégés, un principe construit conjointement par les acteurs sociaux et les pouvoirs publics en 1996. Ce principe est reconduit de manière tacite, même lorsqu'il n'est plus renforcé par un encadrement fiscal. En ce sens, chaque EÉSAD développe ses activités sur son territoire, répondant aux exigences du PEFSAD, tout en étant en concurrence avec d'autres fournisseurs privés et s'assurant d'être complémentaire aux EÉSAD voisines. La stratégie d'expansion temporaire de l'EÉSAD_1 montre bien ce souci de complémentarité. Et en ce qui concerne les EI, elles se basent sur la complémentarité par territoire et par champ de compétences par rapport aux problématiques sociales vécues par leurs destinataires.

À partir de l'analyse des résultats de la recherche empirique, nous avons constaté que les ESC adoptent certains choix stratégiques qui leur permettent de garantir leur différenciation, et en même temps favoriser leur conformité. Ce sont des choix qui les amènent à adopter une

stratégie de **complémentarité**, qui constitue en effet un choix hybride entre différenciation et conformité, et qui peut être énoncé comme une stratégie de positionnement prototypique des ESC. Cela s'explique du fait que, par la stratégie de complémentarité, ces organisations visent à ne pas dupliquer ni chevaucher les services existants, ce qui favorise leur différenciation (sauf si la demande dépasse l'offre de services existante, situation qui favoriserait leur conformité). Leur conformité est assurée par des choix stratégiques comme ceux d'ententes tacites, d'entraide, et de préoccupation vis-à-vis de la concurrence déloyale entre les ESC.

L'étude du rapport entre différentiation et conformité dans les ESC n'est donc pas dichotomique, comme il est traditionnellement proposé par la théorie de l'équilibre stratégique. Cette théorie adopte une vision étroite de ce rapport, exclusivement centrée sur la sphère marchande et les aspects concurrentiels du positionnement stratégique. Dans l'économie sociale, par contre, le rapport entre ces deux pôles du positionnement doit être analysé de façon transversale, ce qui permet de souligner la solidarité qui le caractérise. La prochaine sous-section explore le concept d'aire stratégique.

### 7.3.3 La complémentarité et l'aire stratégique

Les résultats de notre recherche permettent de faire avancer la réflexion sur l'« aire stratégique » (Desforges, 1980) qui avait à l'origine été développée pour traiter des options stratégiques dans les organisations coopératives (Desforges, 1980 ; Vienney, 1980a). Desforges (1980), s'inspirant des travaux de Vienney (1980a), explique que l'aire stratégique dans ces organisations se caractérise par l'ajustement mutuel réciproque entre une détermination génétique, émanant de la dimension associative de l'organisation, et une détermination fonctionnelle, émanant de sa dimension entreprise. La détermination génétique concerne l'influence des besoins et aspirations des membres sur les choix stratégiques faits par l'entreprise. Cette impulsion associative contribue à ajuster les liens d'usage des membres avec l'entreprise et à solidifier leur sentiment d'appartenance et la légitimité de l'entreprise. Elle est donc essentielle à l'origine de la création de l'entreprise puisqu'elle en dicte la raison d'être.

La détermination fonctionnelle concerne les choix stratégiques que fait l'entreprise en tenant compte de l'influence de son environnement (marché, règlementation, politiques, etc.). Cette impulsion de l'entreprise contribue à sélectionner, parmi les besoins et aspirations des membres, les activités qui seront viables économiquement. Elle est donc essentielle à la viabilisation du projet d'affaires. Alors que la première impulsion tend à multiplier les champs d'activités potentiels de la coopérative puisque les besoins des membres sont nombreux, la seconde tend à les réduire, l'environnement ayant pour effet de spécialiser les activités de l'entreprise. Ainsi, une trop grande influence de la détermination génétique mènerait à une trop vaste diversification des activités avec pour conséquence la fragilisation du modèle d'affaires. À l'inverse, une trop grand influence de la détermination fonctionnelle mènerait à une trop grande spécialisation de l'activité de l'entreprise (et à des isomorphismes) avec pour conséquence la fragilisation de la base associative. Les choix stratégiques prennent donc place à l'intérieur d'une « aire stratégique » et arbitrent ou oscillent entre une détermination génétique et fonctionnelle, selon les phases de développement de l'organisation, pouvant arriver à une situation d'ajustement équilibré caractérise par une double détermination génétique et fonctionnelle. L'ajustement entre l'impulsion venant de l'« association » et celle venant de l'« entreprise » aide à maintenir ensemble ces deux pôles que des forces centrifuges (Vienney, 1980a) provenant de leur environnement tendent à dissocier, notamment les mouvements sociaux pour l'association, et le marché concurrentiel pour l'entreprise.

Dans cette approche, les choix stratégiques sont toujours expliqués en fonction des besoins et aspirations des membres, à l'exclusion des autres parties prenantes de l'organisation, ou du marché, à l'exclusion des autres dimensions présentes dans l'environnement de l'entreprise. Bien qu'approprié pour l'analyse des stratégies de coopératives fortement insérées dans un environnement de marché concurrentiel, cette approche mérite d'être élargie pour l'étude des autres entreprises de l'économie sociale. En outre, l'approche de Desforges (1980) limite l'analyse à une relation dichotomique du rapport solidarité-compétitivité. Le modèle à trois piliers permet d'élargir cette compréhension, en ajoutant non seulement le pilier de la légitimité, mais aussi soulignant que la solidarité peut déterminer l'aire stratégique indépendamment de son rapport avec la compétitivité. Dans notre étude, nous observons ainsi des stratégies d'entraide entre entreprises, les décisions de non-compétition et de collaboration

entre les ESC, voire même des choix de non compétition avec les entreprises traditionnelles. De plus, nos résultats démontrent que les stratégies de complémentarité, orientées par la solidarité, permettent l'ajustement entre différenciation et conformité et constituent un positionnement stratégique qui serait selon nous caractéristique des ESC. Sans cette orientation solidaire, le positionnement serait déplacé complètement vers le marché ou la redistribution, ou soit vers la compétitivité ou la légitimité. En même temps, sans les deux autres piliers, l'aire stratégique de l'ESC pourrait être complètement déplacée vers la solidarité, ce qui pourrait nuire la viabilité économique de l'organisation. Ces ajustements entre solidarité, compétitivité et légitimité servent ainsi de « fils conducteurs » qui aident à maintenir vivants les trois axes qui soutiennent la position stratégique des ESC. Ils agissent ainsi comme des « forces centripètes » (Vienney, 1980a) qui aident l'organisation à ne pas perdre aucun des trois piliers par l'action des « forces centrifuges » provenant de l'environnement.

Ces ajustements se matérialisent dans une hiérarchie de points de référence (Fiegenbaum, Hart et Schendel, 1996) qui sont pris en compte par les décideurs au moment de justifier leur prise de décisions reliées au positionnement stratégique des ESC. Les points de référence sont les éléments pris en compte pour faire un choix stratégique. Cette hiérarchie est variable et les points de référence peuvent être classés en trois grands groupes : solidarité, compétitivité et légitimité. Les facteurs qui expliquent qu'un point de référence soit plus déterminant que les autres dans les choix stratégiques des ESC varient. Traditionnellement, ces facteurs sont expliqués par les diverses théories du positionnement (concurrence, dépendance de ressources, perspective/finalité sociale), mais dans cette thèse nous soulignons que certains des facteurs qui soutiennent le positionnement repensent la stratégie à partir des principes mêmes de l'économie sociale. Certains exemples identifiés dans la recherche empirique sont l'ancrage territorial, la vie démocratique et le réseautage collectif. Ces points de référence entraînent la détermination d'un ensemble de dimensions de positionnement qui constituent les « facteurs de localisation » de l'aire stratégique sur lequel l'analyse stratégique porte (Desforges, 1980, p. 310). L'aire stratégique appliquée au modèle proposé dans cette thèse représente l'intégralité du contenu stratégique du positionnement des ESC, et se réfère à la dynamique entre les trois piliers

## 7.4 Vers un modèle de positionnement stratégique pour les entreprises sociales et collectives

Cette section vise à discuter des implications théoriques de la proposition d'un modèle à trois piliers pour expliquer le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives. Ce modèle, qui repense la stratégie à partir des principes de l'économie sociale, est composé par les piliers de la solidarité, de la compétitivité et de la légitimité. L'analyse réalisée dans cette thèse permet de contribuer à trois courants de la littérature : (1) la théorie du positionnement; (2) la gestion des entreprises sociales et collectives; et (3) la théorie institutionnelle appliquée à l'économie sociale et solidaire.

### 7.4.1 L'apport à la théorie du positionnement

Les contributions de l'étude à la théorie du positionnement ont été décrites en détail dans les trois sections précédentes de ce chapitre. En résumé, ces contributions se divisent en trois sous-ensembles. Le premier est l'apport d'une nouvelle perspective du positionnement inspiré par les trois principes du comportement économique d'une économie solidaire et plurielle, ajoutant une dimension, la réciprocité, à celles déjà prises en compte dans la littérature, le marché et la redistribution. Le deuxième concerne l'introduction de la solidarité comme logique centrale d'une nouvelle approche solidaire du positionnement stratégique. Celle-ci montre que le social peut être une finalité en soi, centrale au positionnement stratégique d'une entreprise. Et le troisième se réfère à l'identification d'une troisième option de positionnement, la complémentarité, comme stratégie permettant de favoriser à la fois la différenciation et la conformité.

### 7.4.2 L'apport à la littérature sur la gestion des entreprises sociales et collectives

En ce qui concerne la littérature sur la gestion des entreprises sociales et collectives, le modèle à trois piliers souligne la présence et l'influence concrète du principe de la réciprocité et de la solidarité dans la réflexion stratégique sur le management de ces organisations. Alors que la théorie de l'économie solidaire soulève cette question plutôt en termes politiques et démocratiques (Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 2014), ce modèle permet de les traiter au cœur de la prise de décisions stratégiques, par l'application du pilier de la solidarité dans la réflexion managériale. De plus, les études du courant de l'entreprise sociale ont largement ignoré cette question, mettant de l'avant plutôt des éléments techniques et institutionnels liés à la concurrence, pour les premiers, et à la légitimité, pour les seconds (Cornforth, 2014 ; Reid *et al.*, 2014 ; Sanchis-Palacio, Campos-Climent et Mohedano-Suanes, 2013 ; Sarpong et Davies, 2014 ; Verschuere et De Corte, 2014).

Il a aussi été proposé des modèles multidimensionnels pour des organisations à finalités multiples qui ne sont pas exclusivement motivées par le profit, principalement dans le champ de l'évaluation de la performance (Grieco, Michelini et Iasevoli, 2014 ; Kroeger et Weber, 2014). Ce qui est similaire dans ces études par rapport au modèle proposé dans cette thèse est principalement la présence de trois éléments qui combinent des mesures économiques, sociales et institutionnelles (Bagnoli et Megali, 2011), ou alors économiques, socioculturelles et organisationnelles (Bellucci *et al.*, 2012). Ce qui diffère, toutefois, est que ces modèles sont centrés sur l'évaluation de la performance, et ne sont pas construits de façon à s'appliquer directement à la gestion et à la stratégie des organisations.

Le modèle à trois piliers que nous proposons ici vise spécifiquement à fournir un cadre d'analyse pour la réflexion stratégique et managériale. En termes concrets, le modèle souligne que la position stratégique d'une ESC se produit par la mobilisation et l'articulation de ces trois piliers. Cette articulation n'est cependant pas statique, elle est dynamique, elle se modifie au fil du temps, et c'est cette flexibilité qui permet à l'organisation de construire une position stratégique souhaitable. L'articulation entre les piliers se base ainsi sur :

- Une orientation vers la solidarité qui dépasse la visée les destinataires (limite de la finalité/mission sociale) et qui prend en compte le bien-être d'autres parties prenantes et vise contribuer à l'intérêt général;

- Un souci de complémentarité qui dépasse la seule préoccupation pour l'efficience organisationnelle et qui favorise l'intérêt collectif;

- La coexistence des trois orientations vers la compétitivité, la légitimité et la solidarité. Ces orientations ne sont pas que juxtaposées, la solidarité permettant de concilier compétitivité et légitimité.

L'un des principaux défis dans la gestion des ESC, énoncé largement dans la littérature, est l'articulation des aspects économiques et sociaux de ces organisations (Cooney, 2011 ; Cornforth, 2014 ; Di Zhang et Swanson, 2013 ; Morris, Webb et Franklin, 2011 ; Reid et al., 2014 ; Richez-Battesti et Oswald, 2010 ; Tucker et Parker, 2013 ; Young, Jung et Aranson, 2010). Le modèle à trois piliers proposé permet d'explorer cette question plus en profondeur. À titre d'illustration, les prochains paragraphes présentent une analyse originale de cette question managériale - cruciale dans ce champ -, considérant les résultats de la recherche sur les deux ensembles d'organisations étudiées, soit les entreprises d'insertion et les entreprises d'économie sociale en aide domestique.

En ce qui concerne les EI, le défi managérial consistant à maintenir un équilibre entre les côtés économique et social se traduit principalement sous la forme du lien entre formation et production . Il s'agit d'« *une question de tous les jours* », comme le souligne l'un des interviewés, d'un souci constant, qui caractérise les EI depuis leur émergence. Les interviewés ont raconté que cette tension est constamment présente. Si une demande de production surpasse la capacité de l'organisation de produire d'une façon qui soit cohérente avec la formation, ils se posent des questions : « *Quelle est la production exigée? Ça va avoir quel l'impact? […] Est-ce que nos participants peuvent [le] faire […]? Il y a tout cet équilibre-là…* ». Ils évaluent aussi la pertinence de prioriser la production en dépit de la formation : « *Il faut se poser la*

*question, est-ce qu'on peut aller chercher de gens en formation, parce qu'on leur coupe la formation pour un certain temps, pour qu'ils viennent nous aider en production. Là des fois, on va dire, ah, c'est formatif la production. Oui, c'est formatif, mais ce qu'ils auraient pu apprendre ce jour-là, ça va leur être donné une prochaine fois? Ou ils vont avoir perdu ce petit bout-là ?* ». On observe ainsi la prédominance du pilier de la solidarité sur celui de la compétitivité.

L'un des plus importants défis dans cet « équilibre » est de garantir la qualité des produits, ce qui limite la créativité et la flexibilité dans la production : « *le défi du contrôle de la qualité, [c'est] qu'on ne peut pas changer nos menus du jour ou lendemain parce que c'est des menus qu'on enseigne. Donc un petit moins de flexibilité, j'oserais dire, un peu moins de possibilité de créativité, et une grande difficulté au niveau du contrôle de la qualité* ».

Le risque de favoriser la production en dépit de la formation est de tomber dans un processus de standardisation, favorisant ainsi plutôt la compétitivité que la solidarité : « *quand tu dépasses un tel seuil de production, tu n'es plus dans l'entreprise d'insertion. […] J'ai une cuisine [qui] peut faire 1000 repas. Avec des gens du métier, facile […] mais avec des gens en formation, si on fait peut-être 400 repas par jour, c'est assez […]* ». Par ailleurs, refuser des clients peut mener l'entreprise à une situation périlleuse: « *Cette année, […] on a eu un déficit, [dû] en grande partie [à] la réduction des commandes. Je soupçonne [que c'est parce qu'on n'a pas] accepté des commandes [...] qu'on a eu moins de clients cette année que l'année passée […]* ».

Face à ces défis, le résultat d'un exercice de brainstorming stratégique effectué dans l'une des EI étudiées a démontré le souci que les employés avaient pour cette dualité entre formation et production : « *On mettait hier sur de tableaux […] ce qu'on veut garder, ce qu'on veut créer, et ce qu'on doit jeter de ce qu'on fait présentement. Et […] ce qu'on voulait jeter, c'est la dualité entre la formation et la production. Donc cette dualité-là, on voudrait qu'elle avance, mais ce n'est pas possible* ». Le modèle à trois piliers proposé dans cette thèse peut être utilisé comme un outil de réflexion stratégique, en mettant en évidence les trois volets centraux de la

solidarité, de la compétitivité et de la légitimité, et en permettant l'analyse détaillée de ce type de défi managérial.

La gestion dans l'économie sociale se caractérise par une tension constante et omniprésente, qui est mieux gérée si comprise et acceptée comme une condition inséparable de la nature de l'économie sociale, plutôt que si considérée comme un problème à être résolu (Michaud, 2011). Le modèle à trois piliers favorise l'adoption d'une telle perspective basée sur l'acceptation des tensions, et constitue un outil d'analyse permettant l'exploration de la gestion stratégique « malgré les tensions » (dans les mots de Michaud, 2011). Cela s'explique car l'articulation entre la solidarité, la compétitivité et la légitimité est inévitablement caractérisée par des tensions entre ces trois pôles, qui sont tous les trois essentiels pour la gestion stratégique des ESC. Leur positionnement stratégique, conséquemment, « ne peut évoluer sans ces tensions » (Michaud, 2011, p. 210), qui agissent à l'articulation des trois piliers.

Dans le cas des EÉSAD, leur activité est « *très bicéphale* », selon l'un des interviewés, car tandis que le côté social soutient la raison d'être de l'organisation, le côté économique garantit sa survie. On observe que la prédominance de la compétitivité sur la solidarité est moins tolérée que l'inverse : « *Tu ne peux pas baser toute ton action et toutes des décisions sur le volet social, parce que si le volet économique n'est pas rentable, tu disparais. Ça disparaît là, le volet social. Il faut que tu survives, il faut que tu sois rentable, il faut que tu sois viable au plan financier pour pouvoir intervenir au plan social. Et non pas l'inverse […] C'est incontournable de le dire, il faut trouver le juste équilibre entre les deux, en quelque part* ».

Mais en même temps, il faut bien calculer les revenus et les coûts pour garantir la survie de l'organisation : « *Si tu offres un service qui coûte 20 piasses [à] produire, et [le] vends à 15, tu perds 5 piasses de l'heure. Ça ne fonctionne pas, ça. Mathématiquement, c'est impossible. […] il va falloir facturer ce que ça coûte sinon […] on n'aura pas de main-d'œuvre de qualité […] pour gérer efficacement cette entreprise-là, c'est un cercle vicieux* ».

L'un des plus importants dilemmes au sein des EÉSAD est celui d'assurer de bonnes conditions de travail pour les préposées, afin de les retenir, et ainsi s'assurer qu'elles seront en mesure de répondre à la demande. Le problème est que la demande est abondante, mais ces organisations sont souvent incapables de retenir un nombre suffisant de préposées pour offrir les services à tous les destinataires potentiels. Dans ce contexte, le bas salaire normalement offert constitue l'une des contraintes les plus importantes : « *Premièrement, ils sont formés. […] c'est un stage aujourd'hui qui est quand même assez perfectionné, [mais] souvent après le stage, ils sont quasiment capables de partir, et de s'en aller comme préposées. Et les préposées [ailleurs] sont beaucoup mieux payés* ».

L'apport du modèle de positionnement stratégique à trois piliers à l'étude du management des entreprises sociales et collectives concerne principalement la prise en compte du pilier de la solidarité, et son articulation constante avec ceux de la compétitivité et de la légitimité. Cela permet de traiter et d'approfondir la question de la dualité entre le social et l'économique, souvent soulignée par la littérature. La prochaine sous-section explore les apports à la théorie institutionnelle appliquée à l'économie sociale et solidaire.

### 7.4.3 L'apport à la théorie institutionnelle appliquée à l'économie sociale et solidaire

Enfin, le modèle à trois piliers qui se trouve à la base de l'approche solidaire du positionnement stratégique proposée contribue à l'approfondissement de la mobilisation de la théorie institutionnelle dans les études sur la stratégie des organisations sociales et collectives. L'approche institutionnelle est généralement appliquée à l'analyse stratégique pour faire ressortir les questions de légitimité et de conformité (Huybrechts, Mertens et Rijpens, 2013 ; Peng, Pandey et Pandey, 2015 ; Roy *et al.*, 2014), ainsi que des logiques contradictoires dans le champ des entreprises sociales (Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2010, 2011), et les paradoxes et les tensions (Hudson, 2009 ; Lewis, 2000 ; Michaud, 2011, 2013 ; Mundy, 2010). Cette thèse a appliqué la théorie institutionnelle pour faire ressortir des éléments liés à la solidarité, intrinsèques aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, et qui sont mobilisés

pas nécessairement pour des raisons de pressions institutionnelles externes ou collectives, mais plutôt de motivation interne et d'« esprit » solidaire.

Dans un contexte invariablement caractérisé par de fortes pressions concurrentielles et de légitimité, les décisions stratégiques prises par les ESC pourraient être susceptibles de nuancer leur positionnement basé sur leurs principes fondateurs. L'exemple décrit dans les prochains paragraphes illustre l'application du modèle à trois piliers dans l'analyse du positionnement stratégique d'un ensemble d'associations françaises faisant face à un environnement institutionnel en changement.

L'ouvrage dirigé par Petrella (2012), par exemple, analyse les diverses particularités de la crise qui se vit dans les associations d'aide à domicile françaises. Les raisons de cette crise étaient la diminution des financements publics, les processus complexes et peu efficients de tarification et d'allocation de ressources, et principalement l'introduction d'une logique de marché concurrentiel dans le secteur. Ce processus, initié depuis environ vingt ans, a eu des conséquences majeures sur les activités réalisées par ces organisations, et surtout sur leur positionnement stratégique. Le modèle des trois piliers que nous suggérons peut être appliqué dans ce contexte, dans le but de comprendre les particularités qui caractérisent cette problématique. C'est ce que nous exposons dans les lignes qui suivent.

Les auteurs ont souligné que plusieurs associations ont essayé de retravailler leurs positionnements stratégiques, en adoptant de stratégies d'adaptation qui ont eu comme conséquence la remise en question de leur propre identité comme entreprises d'économie sociale et solidaire. Cela s'explique du fait que, lorsque ces stratégies ont été mobilisées, les dirigeants se sont concentrés majoritairement sur le pilier de la compétitivité, car les entreprises étaient menacées par la présence imposante des concurrents.

Ces associations se trouvent actuellement dans un enchevêtrement de régulations complexes qui encadre de manière plus ou moins cohérente leurs activités (Fraisse et Gardin, 2012). Cependant, en s'adaptant à ces régulations, plusieurs de ces organisations se sont concentrées

sur le recrutement et la formation de professionnels, au lieu de se concentrer sur leur activité d'origine. Le résultat a été la banalisation de leurs services, et la conséquente professionnalisation, industrialisation et rationalisation du métier sans la participation de l'usager à la production et à l'organisation des services, condition originellement structurante des services d'aide à domicile. Une telle démarche a occasionné la réduction ou même l'élimination de la dimension relationnelle du travail à domicile, qui comprend des compétences morales, éthiques et émotionnelles qui doivent être gérées selon les conditions de la personne aidée. Ces démarches ont plutôt favorisé davantage les aspects techniques standardisés et chronométrés, ainsi que les contraintes d'efficacité et de productivité, typiques du pilier de la compétitivité. Par conséquent, ces associations se sont ainsi concentrées majoritairement sur le pilier de la compétitivité, en dépit des deux autres piliers de la légitimité et surtout de la solidarité.

D'autres associations ont cependant réalisé des changements plus souples dans leurs stratégies de positionnement. Toujours centrées sur le pilier de la compétitivité, ces associations ont mobilisé leurs avantages concurrentiels les plus évidents, soit leur proximité avec les destinataires les plus démunis, ainsi que leur rapport historique avec le réseau étatique de la santé. En termes concrets, ces entreprises ont élargi leur bassin de services offerts à des publics non fragiles, afin de « diversifier » leurs services (stratégie de polyvalence au sens de Desforges, 1980), et d'augmenter leurs liens avec les pouvoirs publics. Enfin, d'autres encore se sont concentrées sur les activités d'accompagnement à domicile des personnes dépendantes, dans le but de solidifier leurs rapports avec l'État. On observe ainsi de ces entreprises qu'elles ont mobilisé deux choix fortement enracinées dans les piliers de la solidarité et de la légitimité, respectivement l'élargissement du bassin de services et la solidification de leurs rapports avec l'État, mais l'ont fait avec l'objectif de favoriser ultimement leur compétitivité. Elles ont donc essayé de trouver un « raccourci » par les autres piliers pour favorise celui de la compétitivité, ce qui a causé un détournement de leurs stratégies de positionnement d'origine.

Au lieu de promouvoir leurs rapports avec les destinataires, inspirées par la solidarité qui caractérise leur positionnement, et de mobiliser les atouts liés à leur ancrage territorial, qui se manifeste par l'engagement de citoyens locaux, ces associations ont travaillé individuellement

quelques dimensions de chacun des trois piliers, mais sans prendre en compte l'enjeu complet de leur positionnement par l'articulation cohérente de ces piliers. Les auteurs de l'ouvrage ont en effet souligné que la principale problématique des stratégies mobilisées, selon leur analyse, a été leur caractère essentiellement individuel, chacune concentrée sur sa propre situation, ce qui a contribué à fragiliser tout l'ensemble de ces organisations, et par conséquent leur positionnement stratégique. Renverser cette situation supposerait, selon les auteurs, transformer les stratégies déployées dans le sens de favoriser l'action conjointe et collaborative, la coopération et la concertation entre les associations, afin de stimuler l'intelligence collective et la coproduction d'une identité commune. Cette démarche permettrait, concluent les auteurs, d'instaurer un nouveau type de relations avec les pouvoirs publics. L'action conjointe constituerait, sans doute, une démarche stratégique avantageuse pour renforcer leurs liens avec le territoire et avec les pouvoirs publics. Cependant, même au niveau collectif, il est crucial de bien structurer leur positionnement selon les trois piliers.

Ce chapitre a présenté les implications théoriques de l'approche solidaire du positionnement ainsi que du modèle à trois piliers pour le positionnement stratégique suggérés dans cette thèse. La première contribution est la compréhension du contexte stratégique à partir de la perspective d'une économie substantive et plurielle qui prend en compte non seulement du marché et de l'État, mais surtout de la société civile dans le comportement économique des organisations. Cela a permis de comprendre la présence et le rôle de la réciprocité dans le positionnement des ESC, ce qui a permis d'introduire la deuxième contribution, qui concerne la solidarité comme un nouveau concept central dans la théorie du positionnement. La solidarité constitue ainsi l'un des trois piliers du positionnement stratégique des ESC, à côté de ceux de la compétitivité et de la légitimité. La concrétisation de l'articulation de ces trois piliers est illustrée empiriquement par la complémentarité, qui constitue une stratégie de positionnement caractéristique des ESC étudiées. Cette troisième contribution permet d'explorer et de comprendre comment se produit l'articulation de la différenciation et de la conformité dans la stratégie de ces organisations. Les résultats de la recherche empirique permettent ainsi d'énoncer une approche solidaire dans la théorie du positionnement, en plus de soutenir la proposition d'un outil d'analyse stratégique basé sur les trois piliers, qui met en évidence les aspects solidaires qui caractérisent la stratégie dans l'économie sociale. Ces contributions

rendent possible d'identifier tout un ensemble de nouvelles voies de recherche dans ce champ d'études, qui sont détaillés, à la suite des limites de cette recherche, dans la conclusion de cette thèse.

# CONCLUSION

Le champ de l'analyse stratégique de l'économie sociale se trouve présentement à un carrefour qui rend possible deux voies de recherche. D'un côté, il existe un corpus de connaissances acquises et de cadres d'analyse déjà publiés qui requière des méta-analyses pour leur compilation et leur exploration. De l'autre, de nouvelles grilles d'analyse et des nouveaux modèles sont nécessaires pour faire avancer ce champ qui se fonde encore beaucoup sur l'adaptation de théories appartenant au courant dominant des entreprises classiques. Cette thèse a été organisée de façon à contribuer à ces deux voies, qui sont cruciales pour le développement théorique et empirique de ce champ. Notre étude a tout particulièrement exploré comment se caractérise le positionnement stratégique dans l'économie sociale.

Dans les deux premiers chapitres, nous avons fait une large recension des écrits sur la stratégie dans les études en nous concentrant sur l'approche à but non lucratif (*nonprofit sector*), l'économie sociale et solidaire et les entreprises sociales. Cette exploration a permis l'identification de plusieurs lacunes dans le domaine, mais elle a aussi permis, par l'analyse des contributions fournies par ces études, la description de diverses particularités stratégiques dans l'économie sociale. L'analyse de cette littérature montre que le principe de la finalité sociale, qui surdétermine les activités économiques productrices de biens et de services de ce type d'organisations, constitue également l'aspect central de leur stratégie, ce qui découle directement dans : (a) leur contexte stratégique, dont analyse doit considérer non seulement le marché concurrentiel et l'État, mais aussi la société civile engagée dans leurs projets ; (b) leur processus stratégique, qui se développe selon les principes de la gouvernance démocratique, la distribution limitée ou interdite des excédents et l'autonomie et l'indépendance ; et (c) leur contenu stratégique, qui inclut des types de stratégies directement basées sur leur finalité sociale.

Nous avons aussi identifié trois lacunes majeures qui affectent la compréhension du positionnement stratégique dans l'économie sociale : (a) le morcèlement des études, qui se concentrent soit sur les organisations qui évoluent dans la sphère marchande ou soit sur celles

dont l'environnement est non marchand; (b) le découplage entre la finalité sociale et l'objectif central du positionnement de l'entreprise; et (c) la non considération de la capacité des stratégies d'articuler entre elles des orientations de différenciation et de conformité.

Dans le but de combler ces lacunes, cette thèse s'est concentrée sur l'étude d'un ensemble d'organisations dont les activités s'inscrivent à la fois dans une dynamique de marché concurrentiel et de redistribution non marchande, mais qui mobilisent également le principe de la réciprocité. Le principe de réciprocité rend compte des échanges qui se font suivant des normes sociales fondées sur les relations du don et du contre-don, mobilisant des ressources issues de la société civile. Nous nommons entreprises sociales et collectives (ESC) les organisations que nous avons étudiées. Celles-ci constituent des organisations prototypiques de la « nouvelle économie sociale » ou de l' « économie solidaire », car elles démarquent par leur capacité à conjuguer les trois principes de comportement économique et en subordonnant le marché et la redistribution à la logique d'échange réciprocitaire, où le lien est plus important que le bien, et où la finalité sociale surdétermine la finalité économique (Gardin et Laville, 2010 ; Laville et al., 1999 ; Polanyi, 1944 ; Roustang et al., 1997).

Les chapitres suivants de la thèse ont présenté la démarche méthodologique concernant le choix de six ESC québécoises comme terrain d'études, les résultats de la recherche empirique auprès de ces organisations et les implications à la théorie et à la pratique du positionnement stratégique et de l'économie sociale. Cet ensemble d'analyses théoriques et empiriques a été réalisé dans le but de répondre aux questionnements centraux qui ont guidé la réalisation de cette thèse. La principale question de recherche visait à comprendre comment se caractérise le positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, organisations prototypiques de la nouvelle économie sociale. Nos travaux ont permis d'identifier que leur positionnement stratégique repose sur trois piliers qui sont ceux de la compétitivité, de la légitimité et de la solidarité. Ces trois piliers sont articulés entre eux et ils sont mis en dynamique dans le positionnement stratégique. Ce modèle à trois piliers, appliqué à l'analyse des résultats de la recherche empirique, a ensuite permis de répondre aux quatre sous-questions qui orientent cette étude.

La première demande « En quoi consiste le terrain d'action stratégique de l'entreprise sociale et collective, ou son "marché", et quelles en sont les particularités ? ». Les résultats montrent que le marché des ESC est un espace d'échanges marchands, non marchands et non monétaires, où le comportement économique constitue une articulation entre les principes du marché, de la redistribution et surtout de la réciprocité. Établir une position stratégique dans un tel contexte exige la prise en compte du rôle de l'entreprise vis-à-vis de la société civile, en plus de tenir compte de l'insertion de cette stratégie dans un environnement de marché et dans un contexte marqué par exigences des politiques publiques.

La deuxième sous-question demande « Quelles sont les stratégies adoptées par les ESC pour se positionner dans leur terrain d'action ? ». Il s'avère que l'une des stratégies qui caractérisent le plus le positionnement stratégique des ESC est le développement de nouvelles activités centrées sur les besoins des destinataires, au lieu de se baser uniquement sur des opportunités marchandes. De plus, on identifie plusieurs choix stratégiques qui définissent leur positionnement « solidaire », comme les décisions de non-compétition, les stratégies d'entraide, les actions prises afin de référer des destinataires (clients) à d'autres ESC et les stratégies de respect des limites des territoires, centrées sur une préoccupation d'ancrage territorial et de concertation locale.

La troisième sous-question demande « Comment se produit l'équilibre entre différenciation et conformité au sein de telles stratégies ? » La recherche nous a permis d'identifier une stratégie de positionnement particulière: la complémentarité. Cette stratégie constitue une modalité hybride qui permet de garantir la différenciation en même temps que favoriser la conformité. Par cette stratégie, les ESC visent à ne pas dupliquer ni chevaucher les services existants, ce qui favorise leur différenciation (sauf si la demande dépasse l'offre de services existante, situation qui favoriserait leur conformité). Leur conformité est assurée par de choix stratégiques comme ceux d'ententes tacites, d'entraide, et de préoccupations vis-à-vis de la concurrence déloyale entre les ESC ou avec les autres agents du marché.

Et finalement, la quatrième sous-question demande « Qu'est-ce qui explique les positions stratégiques adoptées par les entreprises sociales et collectives ? » La recherche a permis de mettre en évidence la solidarité comme concept central d'une approche pour le positionnement des ESC. La solidarité devient ainsi un concept intégrateur qui sert de référence à la prise de décisions stratégiques, et constitue le pivot fondamental à la construction d'une position stratégique dans les ESC. Elle intègre la réciprocité directement au concept central de positionnement comme une « finalité en soi », c'est-à-dire, la raison ultime de se positionner, et permet d'articuler les deux autres piliers de leur positionnement, soit la compétitivité et la légitimité.

Cette dernière partie sur la conclusion résume, dans un premier temps, les contributions majeures de cette thèse et souligne les implications des résultats de cette étude pour la théorie et la recherche dans le champ du positionnement stratégique et de la gestion des entreprises sociales et collectives. Ensuite, les limites méthodologiques et conceptuelles de la thèse sont abordées. Et finalement, les perspectives de recherche future sont détaillées.

***Contributions essentielles de la thèse***

La première contribution de cette thèse qui nous apparait importante est la recension détaillée des écrits sur la stratégie des entreprises sociales et collectives. Nous avons créé et analysé une base de données de plus de 1000 références. Ceci a été fait par la combinaison de bases de données bibliographiques portant spécifiquement sur les entreprises sociales et collectives - certaines préexistantes et d'autres construites par l'auteur - et par leur analyse à partir d'une liste de mots-clés générée pour cet exercice spécifique. Cette démarche a produit une analyse originale de la littérature sur cette thématique, montrant que : (a) il existe, en effet, une large littérature sur la stratégie des organisations à finalité sociale; (b) ces écrits sont toutefois segmentés en deux courants, sur les organisations à but non lucratif ou sur les coopératives; et (c) les théories mobilisées pour traiter de la stratégie proviennent majoritairement des courants traditionnels des entreprises classiques et publiques, sans les articuler avec des théories propres

de ces organisations[153]. Nous en avons tiré le cadre conceptuel qui a orienté cette thèse. Ce cadre est original en ce qu'il permet d'intégrer les plus récents développements de la théorie du positionnement à une analyse centrée sur la théorie de l'économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1992, 1994, 1995, 2001 ; Roustang *et al.*, 1997), qui est basée sur la perspective d'une économie plurielle (Polanyi, 1944, 1983, 2008). Plus spécifiquement, notre cadre conceptuel permet de placer la réciprocité comme l'élément d'analyse central pour étudier le positionnement stratégique des ESC.

La recherche empirique a permis d'ouvrir la « boite noire » du positionnement stratégique des entreprises sociales et collectives, et d'identifier qu'il se caractérise par un ensemble de trois piliers qui sont ceux de solidarité, de la compétitivité et de la légitimité. Le pivot central de ce modèle est la solidarité, concept qui guide les orientations stratégiques de positionnement, et qui est basé sur le principe de la réciprocité. Ainsi mobilisé dans l'étude du positionnement stratégique, le concept de solidarité prend un aspect opératoire, permettant d'expliquer un positionnement des ESC à l'interface de différentes logiques. La thèse permet de concevoir le contexte stratégique dans lequel les ESC se positionnent comme une économie définie de manière substantive, intégrant comme éléments constitutifs d'autres façons de produire et de répartir que le marché, soient la redistribution et la réciprocité (Laville, 2003).

Afin d'analyser et comprendre comment les ESC se positionnent réellement dans leur environnement, il est nécessaire de dépasser l'approche centrée sur les modèles traditionnels de la concurrence (axés sur le marché) et de la légitimité (axé sur l'environnement institutionnel), et de rendre compte de la nature de ces organisations, qui combinent une finalité sociale – voire sociétale – à une activité d'entreprise, et qui évoluent en conséquence dans un environnement complexe. Le modèle à trois piliers permet de concilier les attentes et exigences provenant de l'environnement où l'ESC puise et métisse de manière variable trois types de ressources, réciprocitaires (bénévolat, engagements informels), publiques (subventions, fiscalité) et marchandes (achats et ventes). Les trois piliers montrent aussi la capacité des ESC de se positionner de manière complémentaire aux autres formes présentes dans l'économie,

[153] Sauf quelques exceptions comme l'étude de Desforges (1980).

plutôt qu'en substitution des services publics, qu'en concurrence des entreprises classiques ou qu'en simple prolongement d'actes philanthropiques.

Il convient pour cela d'aller au-delà d'une analyse des ESC au seul prisme classique de la stratégie, et d'y ajouter la perspective de l'économie plurielle. De cette manière, le positionnement stratégique n'est plus perçu seulement sous l'angle du marché et de la redistribution, mais également sous l'angle de la réciprocité. Notre étude montre que la réciprocité constitue le pivot du positionnement stratégique, tout comme les études sur l'économie solidaire avaient montré que ce principe donne sens aux deux autres formes de production et de répartition mobilisées par ces organisations, le marché et la redistribution (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1992, 1994, 1995, 2001 ; Roustang *et al.*, 1997). Sous l'angle du positionnement stratégique, on voit que cette dynamique relève de multiples relations de proximité animées par un engagement mutuel et une visée de production et de distribution soumise à l'arbitrage démocratique (Eme et Laville, 2005, p. 253) : entre les bénéficiaires et les producteurs de services, entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes, entre les ESC du même secteur, entre celles-ci et d'autres acteurs de l'économie sociale, et même entre les ESC et les entreprises classiques.

Ces résultats permettent aussi de revisiter l'orientation centrale du positionnement traditionnellement mise en évidence dans les écrits, centrée sur l'importance de se développer une position unique et distincte dans un marché pour des fins de compétitivité. La solidarité devient ainsi le concept intégrateur qui constitue le levier de la position stratégique développée par les ESC. Ce concept intégrateur découle de la primauté de la finalité sociale sur les activités économiques, et conduit à la formation du pilier de la solidarité. La solidarité peut se référer aux finalités sociales de ces organisations, par exemple la prise en charge collective, la lutte à l'exclusion, le service aux démunis, entre autres. Ce concept permet aussi d'expliquer le maintien du lien de réciprocité formels et informels au sein de ces organisations, avec leurs parties prenantes et avec les acteurs de leur environnement. La réciprocité caractérise aussi le mode de production qui favorise la coconstruction et la coproduction, et la vie démocratique qui permet l'engagement de divers membres de la collectivité et évite la mainmise d'une seule partie prenante sur les orientations de l'entreprise.

En étudiant l'évolution des approches développées dans le champ de la théorie du positionnement, on observe qu'il se développe une compréhension basée sur un triple modèle. À son origine, la théorie classique concurrentielle s'était concentrée sur la compétition comme le levier principal du positionnement stratégique. Les études et approches qui en ont découlé ont surtout exploré les particularités techniques et économiques de l'industrie dans laquelle une organisation s'insère, son avantage concurrentiel, ses ressources et compétences, ainsi que ses rapports avec des parties prenantes.

Par la suite, certaines études de la théorie du positionnement ont identifié les leviers institutionnels du positionnement stratégique, au-delà des aspects exclusivement techniques et économiques. Selon ces études, la position stratégique d'une organisation n'est pas uniquement caractérisée par une orientation vers la différenciation (être différentes), mais également par une orientation vers la conformité (être similaire) et ainsi par une logique de légitimité (être légitime). Un équilibre stratégique entre ces orientations est donc nécessaire pour construire la place qu'une organisation occupe dans son environnement (Deephouse, 1999).

Parallèlement à ces deux leviers institutionnels que sont la différenciation et la conformité, la question de la finalité des organisations qui poursuivent une mission sociale, largement ignorée par les approches précédentes, a timidement été mise en évidence au sein de la théorie du positionnement. Dans une visée d'équilibre, les organisations d'économie sociale articulent leur besoin de viabilité économique, rendue possible par leur positionnement concurrentiel, à la perspective de transformation sociale, qui caractérise leur identité (Malo, 2001b).

Trois éléments ont ainsi été mis en évidence dans la théorie du positionnement, soit la différentiation, la conformité et la finalité sociale, mais aucune théorie n'avait encore été développée en vue de comprendre l'articulation de ces trois éléments entre eux, et entre les principes fondamentaux qui les soutiennent. Cette thèse a réalisé un tel exercice théorique et empirique, mobilisant l'approche de l'économie solidaire et une approche institutionnelle permettant de tenir compte des trois principes économiques de l'économie plurielle que sont le marché, la redistribution et la réciprocité. Le modèle à trois piliers souligne ainsi une vision

solidaire de la position stratégique des organisations, particulièrement des ESC, qui dépasse les perspectives plus restrictives qui se concentrent uniquement sur l'un ou deux de ces piliers. Les résultats de cette thèse ont ainsi permis de revisiter le concept de positionnement, et de proposer une nouvelle perspective dans la théorie du positionnement, qui est l'approche solidaire du positionnement stratégique.

Les implications de cette approche et du modèle à trois piliers peuvent aussi contribuer à faire avancer la réflexion sur le rôle des organisations dans le champ plus large des entreprises classiques qui doivent assumer leur responsabilité sociale d'entreprise, ainsi que des administrations publiques, qui cherchent à émuler le marché dans la livraison de services d'intérêt général. L'articulation des trois piliers, combinée à la prédominance de celui de la solidarité par le principe de réciprocité, constitue une approche d'analyse qui peut contribuer à la capacité des organisations de conjuguer les enjeux d'ordre économique, environnemental et social, introduisant des logiques autres que le marché ou la redistribution au sein de leurs réflexions stratégiques.

*Limites de l'étude*

Cette thèse a été réalisée avec un souci particulier pour la qualité, tant dans la conceptualisation que dans les démarches méthodologiques. Cependant, comme dans toute recherche, celle-ci comporte des limites. Certaines s'expliquent par les choix qui doivent être faits par toute recherche au moment de choisir les théories abordées, le terrain analysé, ainsi que la méthodologie de collecte et d'analyse des données mobilisée. Nous avons ainsi concentré notre exploration théorique sur les approches du positionnement stratégique afin d'en saisir les dimensions les plus essentielles, mais délaissant du coup les autres aspects de la stratégie (formulation, mise en œuvre, pratiques stratégiques, etc.). Nous intéressant à une forme d'organisation qui est somme toute marginale dans l'économie, les entreprises sociales et collectives de la nouvelle économie sociale, nous les avons néanmoins décrites de manière à

pouvoir en tirer des leçons génériques pour un ensemble plus large, soit l'économie sociale et les autres entreprises qui se donnent une mission sociale. S'agissant d'une recherche exploratoire, la thèse a privilégié l'étude de cas multiple, permettant une analyse en profondeur mais limitant la généralisabilité des résultats. Dans le cas particulier de cette thèse, l'un des facteurs contraignants était le nombre réduit d'études antérieures portant spécifiquement sur le positionnement stratégique des ESC, avec pour corolaire le niveau relativement peu développé des théories permettant de l'expliquer. Nous nous sommes donc aussi appuyés sur une littérature qui aborde les ESC par le biais d'approches historiques, sociologiques et politiques; un corpus riche mais dont plusieurs aspects débordaient l'objet de cette thèse, le positionnement stratégique des entreprises.

Sur le plan théorique, le modèle de positionnement stratégique à trois piliers proposé dans la thèse prend en compte les éléments liés à la compétitivité, à la légitimité et à la solidarité, qui ont été construits à partir d'une démarche itérative combinant l'exploration théorique et les données de la recherche empirique. Cependant, ce modèle n'a pas l'ambition de couvrir tous les éléments qui peuvent caractériser le positionnement stratégique des ESC, et que d'autres recherches pourraient identifier.

L'une des limites importantes de cette thèse est de ne pas avoir abordé la notion de solidarité dans toutes les dimensions qu'elle représente, notamment sa dimension politique. Il s'agit d'un aspect par ailleurs fondamental dans la théorie de l'économie solidaire (Eme et Laville, 2005 ; Gardin, 2006a ; Gardin et Laville, 2010 ; Laville, 1994, 2001). Ainsi, notre thèse n'a pas étudié les enjeux de démocratie, de participation citoyenne dans les espaces publics de débat non plus que la vocation de plaidoyer que se donnent souvent les ESC. Or, ce volet peut constituer une dimension cruciale de l'action des associations (Marival, 2011). Toutefois, l'approche de l'économie solidaire mentionne que l'une des conditions qui permet aux ESC de se maintenir comme espace public de débat est qu'elles ne subissent pas les effets d'isomorphismes marchands ou qu'elles soient instrumentalisées par les pouvoirs publics. Et que pour ce faire, elles doivent conserver leur indépendance économique mais aussi leur articulation avec la puissance publique (Eme et Laville, 2005, p. 254). Or, nous croyons que les trois piliers du positionnement stratégique identifiés de manière concrète dans cette thèse, et leur articulation

autour du pivot de la solidarité, sont essentiels pour prévenir l'isomorphisme et l'instrumentalisation, en même temps qu'ils permettent une inscription des activités de l'organisation à la fois dans le marché et dans les priorités des décideurs publics. Ce constat ouvre une piste pour de futures recherches, ce que nous discutons plus loin.

Une autre des limites de la thèse concerne le champ théorique exploré, qui s'est concentré sur les théories du positionnement stratégique. Nous n'avons pas couvert directement d'autres aspects de la stratégie, comme le processus de formulation, la mise en œuvre, les pratiques stratégiques, etc. Nous aurions peut-être vu des incidences du modèle à trois piliers et du pivot central que représente la solidarité sur la compréhension plus fine de ce qui caractérise la stratégie des ESC. Nous pensons par exemple à la prise en compte des tensions et des paradoxes dans les ESC (Hudson, 2009 ; Michaud, 2011 ; Smith *et al.*, 2012), une question qu'il serait intéressant de poser à la manière dont se vit, dans les pratiques stratégiques quotidiennes des entreprises (*strategy as practice*), le modèle de positionnement à trois piliers. Le fait de s'être concentré sur le positionnement à partir des théories classiques a également limité le champ d'observation aux environnements immédiats de l'entreprise, faisant peu de place aux environnements sociopolitique et macroéconomique. Nous avons toutefois mobilisé la théorie institutionnelle, ce qui a permis de voir que les ESC se positionnent à l'intérieur d'un champ organisationnel, et que ce positionnement contribue à son tour à conférer au champ organisationnel une triple dimension compétitive, légitime et solidaire. Il aurait été intéressant de pousser plus loin afin d'explorer, notamment, comment le travail institutionnel (cognitif, normatif, politique) participe à la construction de ces trois dimensions ou piliers du champ organisationnel (Pache et Santos, 2010 ; Zerdani, 2015).

Une limite inhérente à l'étude de cas multiple est évidemment le potentiel de généralisation des résultats. La recherche a étudié six cas d'ESC, ce qui a néanmoins favorisé une capacité de réplication (Yin, 2009, p. 44) même si à petite échelle, favorisant un certain degré de généralisation du fait de la similarité de certaines particularités identifiées entre les ESC étudiées. Par contre, nous nous sommes uniquement concentrés sur deux secteurs d'activité, soit l'insertion et l'aide domestique, où les organisations tendent de surcroit à être plus homogènes en raison des normes règlementaires qui les encadrent. Il est évident que

l'application du modèle à trois piliers dans d'autres secteurs d'activités de l'économie sociale fournirait d'autres données intéressantes pour l'analyse, menant potentiellement à nuancer le poids relatif de chacun des piliers selon le mixe de ressources mobilisées, le cadre normatif, etc.. De plus, il est aussi important de souligner la question de la validité du construit (*construct validity*) (Yin, 2009, p. 41), dans le sens que les données recueillies sont en partie teintées des perceptions et opinions personnelles des répondants, ce qu'on peut nommer d'un « biais de désirabilité » dans leurs réponses. La triangulation avec d'autres entrevues et avec les documents organisationnels a cependant permis de réduire cet impact. De même, en ce qui concerne la question de la crédibilité et de la fiabilité (*reliability* ou *dependability*) de la recherche (Guba et Lincoln, 1982), le processus de double codage que nous avons décrit dans le chapitre méthodologique, permet une double itération de l'analyse des données, et permet d'en assurer la validation. L'une des limites de cette démarche est toutefois la réalisation du codage par un seul codeur, ce qui n'assure pas un réel accord inter-juges qu'il aurait été possible d'obtenir avec une équipe de recherche. Ceci ouvre néanmoins la porte à des études futures, qui permettraient d'élargir la validité de nos résultats.

*Perspectives de recherches futures*

Bien que les résultats de l'étude auront permis de répondre aux questions de recherche de cette thèse, de nouvelles voies de recherche s'ouvrent pour approfondir les sujets abordés. Tout d'abord, en ce qui concerne la réplication du modèle, il sera important de réaliser une série d'études afin de tester sa cohérence dans d'autres secteurs d'activités et dans d'autres contextes que ceux de l'insertion et de l'aide domestique québécoises. Il peut s'agir d'autres études de cas multiples afin de poursuivre la démarche exploratoire et l'étendre à d'autres contextes institutionnels et d'affaires. Un apport majeur au modèle proposé pourrait provenir d'une étude qualitative dans un ensemble varié d'entreprises sociales et collectives afin d'identifier différentes modalités de mobilisation des trois piliers. Une telle recherche pourrait ainsi potentiellement identifier d'autres stratégies de positionnement, différentes de la stratégie de

complémentarité et des stratégies d'entraide présentées dans cette thèse. Cela renforcerait l'analyse du contenu du positionnement stratégique.

De plus, une recherche comparative sur le positionnement stratégique dans des ESC de plusieurs pays pourrait fournir des informations importantes pour comprendre les particularités du modèle proposé dans différents contextes. Pour cela, des recherches internationales comme celle réalisée dans le cadre du projet ICSEM (*International Comparative Social Enterprise Models*), peuvent être mobilisées dans le but d'explorer la présence et les particularités de ces piliers dans le positionnement stratégique des organisations. Les caractéristiques nationales peuvent avoir des fortes influences sur chacun de ces trois piliers, et leur comparaison pourrait permettre de comprendre les points communs et les points divergents du positionnement des organisations ailleurs au monde. De tels travaux permettraient la construction d'hypothèses concernant les trois piliers et les stratégies identifiées, afin de tester leurs rapports avec des facteurs internes ou externes de positionnement stratégique des ESC.

Il pourrait aussi être mené une enquête par questionnaire administré auprès d'un grand échantillon d'entreprises en vue, par exemple, de vérifier l'importance de chacun des piliers de positionnement auprès d'un échantillon d'entreprises qui métissent à différents degrés les ressources, marchandes, non marchandes et non monétaires. Enfin, des études de cas longitudinales permettraient de voir si, comment et pour quelle raison le positionnement des ESC se modifie au fil du temps, quels sont les facteurs qui expliquent les changements, ainsi que les rapports de cause et effet entre ces facteurs et le positionnement des organisations. Ceci permettrait de voir si l'articulation entre les trois piliers du positionnement évolue dans le temps. De telles études permettraient de renforcer la validité du modèle à trois piliers et sa généralisation au domaine de l'économie sociale et des autres entreprises sociales.

Une autre voie de recherche qui peut contribuer à l'évolution de ce modèle est l'analyse de la dimension politique du pilier et du pivot que constitue la solidarité, par l'exploration des pratiques démocratiques et de participation citoyenne, et l'observation des espaces publics de débat, en vue de cerner le rôle du politique dans le positionnement stratégique des ESC. Dans

cette thèse, nous nous sommes concentrés sur les aspects économiques de la solidarité, sans explorer le côté politique et démocratique qui est mis en évidence par l'approche de l'économie solidaire. Ce complément à notre étude permettrait de valider la pertinence de notre modèle proposé dans le domaine théorique de l'économie sociale et solidaire, ainsi qu'enrichir les possibilités de son application par les entreprises qui intègrent la dimension politique dans leurs pratiques stratégiques.

Une autre possibilité de recherche concerne l'investigation des problèmes et des tensions qui se produisent dans le processus de positionnement stratégique. Le positionnement stratégique peut être directement lié à des questions de déplacement de la mission (*mission drift*), en raison de pressions externes ou internes affectant l'un ou plusieurs des piliers, ou de défis liés au de changement de position stratégique, entre autres. Les efforts de recherche future peuvent se concentrer sur ces problématiques et examiner de façon approfondie comment les organisations y répondent. L'implication de ce modèle dans les stratégies de réseaux et de collaboration est aussi une voie de recherche possible. En effet, les ESC sont fortement reliées entre elles au sein de fédérations et associations sectorielles et intersectorielles, mais aussi trans-sectorielles, avec les organisations syndicales, patronales et publiques. Similairement, notre recherche c'est concentré sur des cas d'entreprises sociales et collectives ayant un parcours stratégique de succès. Mais nous avons aussi identifié divers choix stratégiques qui n'ont pas conne de résultats aussi heureux. Ces analyses ont permis, à tout le moins, d'identifier certaines particularités de l'échec, même si celui-ci n'a pas constitué le sujet de recherche de cette thèse. Une recherche dédiée aux cas d'échec dans le positionnement des ESC constituerait ainsi une voie de recherche complémentaire et très importante à cette thèse.

Pour ce qui est de l'application pratique du modèle par les dirigeants, professionnels et bénévoles engagés dans des entreprises sociales et collectives, nous soulignons que modèle, tel qu'il est présenté dans cette thèse, peut servir d'outil d'analyse pour la réflexion stratégique. Nous pensons, par exemple, aux séances de planification stratégique et d'élaboration de projets stratégique au sein des organisations où peuvent être exposés des options qui, au lieu de tendre à polariser le positionnement au regard de l'un ou de l'autre des piliers stratégiques que sont la compétitivité et la légitimité, articulent ceux-ci entre eux à partir d'une vision de la solidarité

qui permet de dépasser les limites de chacun des deux autres piliers du positionnement. Cependant, il y a encore beaucoup de travail à faire dans le sens de comprendre comment les résultats d'une réflexion stratégique réalisée à l'aide de ce modèle seraient mis en œuvre dans les niveaux fonctionnels des organisations. Une série d'études empiriques permettrait d'étudier l'application concrète de ce modèle dans la réflexion, l'élaboration et ensuite dans la mise en œuvre de la stratégie. Une telle recherche peut fournir des informations précieuses sur l'interaction des éléments qui constituent les piliers, et contribuer ainsi au raffinement du modèle.

# ANNEXE A

# LES CRITÈRES D'EXCLUSION DE RÉFÉRENCES DE LA BASE DE DONNÉES INITIALE

Les références suivantes ont été exclues de l'ensemble de publications repérées, selon les critères et filtres détaillées dans le chapitre 4 :

a) Celles qui ne traitent pas d'organisations ayant une mission sociale et une activité économique productrice de biens et de services, comme les *nonprofit organizations* (NPO) traditionnelles qui ne correspondent pas à tous les critères des entreprises sociales adoptés dans cette étude, ainsi que les organisations non gouvernamentales (ONG) dans la même situation, les organisations du *voluntary sector*, *advocacy organizations*, hôpitaux, écoles, organisations de la société civile, etc.
b) Celles qui traitent des coopératives typiquement marchandes, comme celles agricoles, financières et d'assurance, et qui ne se caractérisent ainsi par l'hybridation entre marchand et non marchand.
c) Celles qui traitent des organisations qui échappent la portée de cette étude, comme la microfinance et les systèmes d'échange de proximité.
d) Celles qui ne traitent pas de la stratégie au niveau organisationnel, comme celles qui traitent de la stratégie dans les niveaux plus macros, par exemple les études sur les stratégies que les pays et/ou régions (p. ex. l'Union européenne) adoptent concernant le secteur de l'économie sociale, ou les études qui se concentrent sur le secteur de l'économie en soi, leurs statistiques et évolution historique. La grande partie de ces publications ont été consultées pour construire l'argumentation théorique de la section 1.1.
e) Celles qui traitent de la stratégie dans le niveau des fédérations, qui échappent de l'objectif de cette étude.
f) Celles qui traitent de la stratégie des entités publiques par rapport au secteur de l'économie sociale (partenariats, politiques publiques, etc)
g) Celles qui traitent de la stratégie des entreprises classiques en rapport avec des NPO (p. ex. le partenariat avec les NPO, les ONG; la responsabilité sociale des entreprises classiques, etc.)
h) Celles qui traitent de la stratégie comme un sujet secondaire et/ou complémentaire, se concentrant davantage sur une autre thématique (p. ex. évaluation, performance *accountability,* gouvernance, développement durable, innovation, innovation sociale, finances, éducation, genres, confiance, qualité de vie, bénévolat, méthodologie de recherche).
i) Celles qui traitent uniquement de la stratégie de fonctions opérationnelles de l'organisation, comme celles de ressources humaines, marketing, comptabilité, etc.

j) Celles qui sont trop spécifiques sur une région ou secteur d'activité particuliers, et qui ne présentent pas des conclusions pertinentes pour les thématiques traitées dans cette thèse, comme les *empresas recuperadas* en Argentine.
k) Celles qui ne traitent pas de la stratégie (ce sont des publications qui ont été sélectionnées par la recherche automatique de mots-clés mais qui ne se réfèrent pas à la stratégie, p. ex. certains articles publiés dans les revues ayant le mot « strategy » dans leur nom)
l) En ce qui concerne la littérature sur l'entrepreneuriat social, sont exclues les publications qui traitent exclusivement de l'entrepreneuriat individuel, et ne s'adressent pas à l'entrepreneuriat collectif, qui se trouve à la base de l'économie sociale.
m) Celles qui traitent des stratégies d'internationalisation, de mondialisation et d'exportation, qui sont des sujets qui échappent de l'objectif de cette étude.

# ANNEXE B

# LES FICHES DE LECTURE DE LA RECENSION DES ÉCRITS

## ÉTUDES SUR LA STRATÉGIE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE (97 références)

| **Études (par date et nom des auteurs)** | **(P) Problématique / Question de recherche (R) Résultats / (I) Implications** | **Type d'organisation étudié et type d'étude (T) Théories mobilisées** | **TO[1]** | **TA[2]** |
|---|---|---|---|---|
| Al-Tabbaa, Leach et March (2014) | (I) By being strategically proactive rather than reactive to what businesses might offer, NPOs can increase the scale of their cross-sector collaborations and thus enhance their sustainability. | (T) Collaboration theory | NPO | T |
| Arvidson et Lyon (2014) | (I) While most organisations are willing to comply and accept social impact measurement control, they can also resist through using their discretion in deciding what to measure, how to measure and what to report. Strategic decoupling explains the differences observed between what organisations are asked to do, what they plan to do and what they are doing in practice. | Qualitative interviws with 32 third sector organisations | NPO | E |
| Cornforth (2014) | (I) High dependence on a resource provider and the demands of 'competing' institutional environments can lead to mission drift. While governance mechanisms provide important safeguards there is still a danger of mission drift unless active steps are taken to manage the tensions that arise from trying to achieve both commercial and social goals. These strategies can be divided into two broad types : compartmentalize the different activities into separate parts of the organization, and integrative strategies include careful selection and socialization, compromise and 'selective coupling'. | (T) Mission drift, dependency theory, institutional theory. | SE | T |
| Liu et al. (2014) | (I) Mediating roles of market effectiveness and consumer satisfaction in both the social and commercial domains with regard to strategic orientation effects on performance. Performance in one aspect of practice positively moderates the impact of SO behavior in another. | Data collected from British and Japanese social enterprises | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Lorgnier (2014) | (I) The paper extends findings in coopetition from the goods industry to the service industry. Six coopetition strategies used by the nonprofits : event-related coopetition, vertical integration with cooptation by a public corporation, vertical integration without cooptation by a public corporation, vertical integration without cooptation by a for-profit, horizontal multisport integration among nonprofits, and horizontal multilocation integration among nonprofits. | 7 nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France + 3 public + 1 private | NPO | E |
| Malatesta et Smith (2014) | (I) The fiscal landscape continues to challenge public and nonprofit managers. Three common strategies or tactics that organizations use to obtain critical resources from the environment: merging, forming alliances, and co-opting. | (T) Resource Dependence Theory | NPO | T |
| Nieboer et Gruis (2014) | (I) Housing associations are focusing more on traditional social housing tasks and 'defending' strategies, implying some reversal of the developments that had occurred in recent decades. | Survey among Dutch housing associations. Qualitative. | NPO | E |
| Nikolova (2014) | (I) By being strategically proactive rather than reactive to what businesses might offer, NPOs can increase the scale of their cross-sector collaborations and thus enhance their sustainability. | (T) No specific theory. Theoretical propositions. | NPO | T |
| Reid et al. (2014) | (P) What are the strategic planning and strategic management practices nonprofits employ and how they rate them for their impact on overall organizational success.<br>(R) Fully 93 percent of the most successful organizations, regardless of size or budget, credited their strategic planning and strategic-management efforts as having "some" to "critical" impact on their organization's overall success. | 507 nonprofit organizations. Quantitative.<br>(T) Ressource dependency | NPO | E |
| Sarpong et Davies (2014) | (I) Cross sector partnerships, community engagement and capability building and, compassionate enterprise narratives as quintessentially embedded managerial initiatives and practices which give form to the legitimating activities of social enterprises. They can draw on their partnership ties to locate, and recruit benevolent co-optees, strategically manipulate their community engagement activities to avoid goal displacement, and employ their compassionate enterprise narratives as an external communication tool to highlight their social objectives to their audiences. | Ten UK-based social enterprises Quantitative. | SE | E |
| Verschuere et de Corte (2014) | (I) Public resource dependence have a negative impact on the perception of NPOs about the level of organizational autonomy. When looking at the relative share of public income in the NPO's total budget, the nature and intensity of the consultation process between government and NPO and some measures of organizational capacity, this picture is less black and white than presumed. | 255 Belgium social welfare provision NPOs Quantitative. | NPO | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vézina et Malo (2014) | (I) Les auteures développent un cadre d'analyse de la trajectoire stratégique de la coopérative en postulant qu'elle est un idéal-type de l'organisation inspire, compose par trois phases mettant en relief quatre stratégies de création de valeur. | Étude normative. (T) Approche des ressources. | C | N |
| Vézina, Rousselière et Malo (2014) | (I) Les cooperatives agricoles ont la capacité à conjuguer innovation sociale (organisationnelle et institutionnelle) et adaptation au contexte au cours de son evolution par la réconciliation des trois logiques stratégiques (inspirée, construite et contrainte) caractéristiques des travaux en management stratégique des organisations. | Deux cas de coopératives agricoles: La Coop fédérée (Québec) et Terrena (France). (T) Approche de la perspective | C | E |
| Åberg (2013) | Different isomorphic processes are at work in managing expectations, demands and myths between civil society, the state and the market. Cultural resources are used to handle conflicting myths, leading to varied discursive strategies and incidences of decoupling. | (T) Organizational Theory and Cultural Resources | OES | N |
| Calderwood et Davies (2013) | (I) A typology of co-operative retail forms is proposed in order to provide a basis for the discussion of different strategies in the retail sector. These take into account the variety of organisational forms adopted by co-operative retailers and the effect that these have on their operations and their focus on co-operative values and principles, as well as their influence in strategic behavior. | (T) No specific theory. Theoretical propositions. | C | T |
| Chevallier (2013) | (I) Les stratégies basées entièrement sur les valeurs coopératifs comportent des faiblesses, dans la mesure où il est difficile d'observer leur impact dans les organisations appartenant aux principaux secteurs d'activité de ces sociétés. Parmi les atouts structurels que les coopératives mobilisent pour renforcer leur nature dans leurs orientations stratégiques, les règles statutaires prennent un rôle central, car elles constituent des garde-fous à l'emprise des forces du marché. | Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |
| Courtney (2013) | (I) The book provides a detailed and thought provoking analysis of the extent to which voluntary sector organizations can effectively implement strategic management practices within their workplaces. Explores how strategic management techniques can enable voluntary sector organisations to fulfill their aims and objectives. | (T) Strategic management theory | NPO | N |
| Christos (2013) | (I) Development of a strategic planning leading to a suitable business plan for social enterprises to assign themselves to with regards to enhancing their strategic organisational capability. A framework is produced regarding aspects of mission, decision making, profit distribution, effectiveness of service delivery and benefits for the local community. | Qualitative research that includes semi-structured interviewing, collection of secondary data and observations of local social enterprises | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Demoustier et Malo (2013) | (I) Les auteures se proposent à revisiter les questions d'identité et de gestion dans l'économie sociale et solidaire, en discutant l'évolution de cette identité, l'adoption-adaptation du modèle d'optimisation de la cohérence stratégique et les défis communs aux acteurs du champ. L'identité des EESS invite à poursuivre la réflexion sur les outils et à penser et à faire de la stratégie adaptée au projet de l'ESS qui se décline comme : projet inclusif-démocratique (parties prenantes), projet sociopolitique (orientations), projet sociotechnique (capacité) et projet territorial-sectoriel (contexte). | Étude normative. (T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | N |
| Herlin (2013) | (I) Engagement with companies may threaten NPO legitimacy by challenging core values and identity traits. Due to power asymmetries in favor of the company, the legitimacy risk is particularly serious for integrative partnerships compared with philanthropic and transactional partnerships. This condition is paradoxical, because integrative partnerships are praised for their greater societal impact and ability to generate joint innovations. Safer options include short-term, project-based partnerships managed and controlled by the NPO, except for brand licensing, which is a high-risk option. Regarding partner selection NPOs should select companies with similar values. | 257 survey responses and seven in-depth interviews in a single case study of a finnish social welfare organization | NPO | E |
| Macmillan (2013) | (I) The notion of distinctiveness in third sector organisations should focus on the strategic purpose of claims for distinctiveness, exploring the idea of the third sector as a 'strategic unity', “rather than simply continue what might be a 'holy grail' search for its existence”. | Conceptual paper. (T) No specific theory. | NPO | T |
| Ramirez et Ramirez (2013) | (I) Although social enterprise is positively correlated with growth, other factors seem to have a greater impact. High growth non-profits are younger, possess greater average surpluses, but have higher fluctuation and therefore greater risk in these surpluses. They maintain greater cash holdings, do not rely on endowments and have smaller boards. High growth non-profits do invest in capacity building. | Sample of large non-profits spanning all sectors. | SE | E |
| Richez-Battesti et Oswald (2013) | (I) Les groupes de tourisme social, à l'instar des Villages Clubs du soleil, appliquent les grands principes de l’économie sociale et solidaire (ESS), et irriguent leurs pratiques, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de gouvernance et de construction de la qualité.Ils sont au cœur des choix stratégiques qui sont faits au fil des années, ces choix privilégient aussi les partenariats avec les collectivités locales. | Étude de cas des Villages Clubs du soleil | OES | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sanchis-Palacio, Campos-Climent et Mohedano-Suanes (2013) | (I) Statistically significant relationship between the application of Strategic Management tools, more commonly found in for-profit organizations, and the effectiveness and efficiency of WISEs in the social economy. The influence of the use of these tools was found to be positive in the case of social effectiveness (improving the employment rate) but negative in the case of economic effectiveness (profitability). | 129 work integration social enterprises (WISEs), | OES | E |
| Tucker et Parker (2013) | (I) The relationship between strategy and control in nonprofit organizations is similar to that in for-profit organizations, but quite different reasons underlie nonprofit organizations' exercising of management control. | Interviews with CEOs (chief executive officers) and senior executives in thirty-two Australian NPOs | NPO | E |
| Tucker, Throne et Gurd (2013) | (I) The relationship between management control and strategy in nonprofit organizations is similar to that in for-profit organizations, thereby lending support to the "convergence" argument. | Questionnaire responses from 182 Australian nonprofit organizations | NPO | E |
| Blessing (2012) | (P) How the state/market dualism determine the blending of social and commercial tasks in hybrid housing entities?<br>(R) The paper developed a conceptual approach to hybrid identity for research into the role of not-for-profit social entrepreneurs in the housing market, examining the construction of hybrid identity from both public and private perspective. Social entrepreneurship, as a hybrid, is a balancing act, and institutional challenges shape the context for its development in each national setting. | Uses information of 2 housing markets (Australia and Netherlands), but no more details.<br>(T) Discuss theories of hybridization, mobilizes institutional concepts. | SE | E |
| Girona *et al.* (2012) | (I) Les entreprises d'insertion (EI) de la région Valenciana se caractérisent par une faible gestion professionnelle et le manque d'outils d'analyse stratégique. Il est donc nécessaire d'introduire la gestion stratégique dans l'assurance-emploi, compte tenu de ses particularités de ces cas. | Ensemble d'entreprises d'insertion espagnoles.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |
| Gras et Lumpkin (2012) | (P) Do the strategies deemed important by social entrepreneurs contrast with those of commercial entrepreneurs?<br>(R) Social entrepreneurs are more external-oriented than commercial ones, specifically when choosing how they will compete. While commercial entrepreneurs strategically focus on quality and attractiveness of products, social entrepreneurs concentrate on strategies focused on underserved needs, marketing/promotion and, surprisingly, intellectual property. | Database of a survey on nascent entrepreneurship. Quantitative.<br>(T) No specific theory. | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Liu et Ko (2012) | (P) How NPO use organizational learning to develop their marketing capabilities (internal processes that allow the organization to become more market-driven) when conducting charity retail operations?<br>(R) First, there is a lot of imitation of other charity retailers' practices (firstly because of similar pressures to maintain their social legitimacy, and secondly because they recruit experienced staff from other SEs and due to knowledge exchange through formal associations and informal social networks). Second, a carefully planned learning strategy is needed to acquire the necessary marketing capabilities to engage in market activities respecting the social mission. Third, new marketing capabilities to the NPO where developed by engaging in social enterprises activities, such as pricing, product development, channel management and selling. | 8 charity shops in UK. Qualitative. Multiple case study.<br>(T) Resource-based view. | NPO / SE | E |
| Petrella (2012) | (I) L'ouvrage analyse les différentes facettes de la crise que traversent les associations d'aide à domicile. Les associations sont tentées de redéfinir leurs positionnements stratégiques, au point parfois de remettre en question la spécificité même de leur identité. La difficulté avec ces stratégies d'adaptation déployées est le caractère essentiellement individuel de ces démarches, au dépit de l'action conjointe et collaborative. Renverser cette situation supposerait transformer les stratégies déployées dans le sens de favoriser la coopération et la concertation entre les organisations, afin de stimuler l'intelligence collective et la coproduction d'une identité commune. | Ensemble d'ouvrages sur le secteur d'aide à domicile. | OÉS | N |
| Sosin (2012a) | Sampled agencies occasionally use conventionally described strategies as well as the social and political strategies covered in several previous studies, but they most frequently rely on rarely considered "relationship" strategies by which they seek to establish and preserve an image or status. | Interviews with officials from 12 NPO agencies | NPO | E |
| Teasdale (2012) | (P) How do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations?<br>(R) Social entreprises drew upon a hybrid range of economic resources transferred from other sectors of the economy. This enabled them to compete with private sector organizations, by effectively transferring the additional cost of employing homeless people to other sources of resources. | 6 work integration social enterprises in England. Qualitative case study.<br>(T) No specific theory, but mobilizes institutional concepts. | SE | E |
| Barbieri et Guerra (2011) | (P) Dans quels facteurs les entreprises d'insertion et les centres spéciaux d'emploi sont plus compétitifs que les entreprises classiques ?<br>(R) L'avantage compétitif de ces organisations se construit par la structure et le leadership organisationnels, par le contrôle de gestion et par la prévention de risques de travail. | 5 entreprises sociales en Espagne. Qualitative. Comparaison avec données d'entreprises classiques.<br>(T) No specific theory. | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coombes *et al.* (2011) | (P) How does the board impact entrepreneurial orientation (EO) and corresponding performance levels within the NPO?<br>(R) Strategic, activist and cohesive boards define opportunities to be explored regarding social mission and the activities used to explore it, shaping the EO of the NPO (embracing RBV). EO affects social performance, but not necessarily financial performance. | 140 arts and culture NPO (NY).<br>Quantitative. Cross-sectional mail survey (random).<br>(T) Resource-based view. | NPO | E |
| Cooney (2011) | (P) How do social purpose businesses (SPB) balance commercial and social goals?<br>(R) Slow growth, cross-subsidization, and diversification are key approaches to balancing commercial goals with social aims across a range of SPB organizational models. | 15 SPB in USA.<br>Quantitative et qualitative.<br>Interviews and survey.<br>(T) No specific theory. | SE | E |
| Davis *et al.* (2011) | (P) Do NPO providers behave in a manner different from the FPO ones ?<br>(R) No significant differences in market approach, and consequently EO (innovation, risk taking, proactiveness), between NPO and FPO (consistent with Institutional Theory), but NPO are more active in environmental scanning (important information for key stakeholders, competitor behavior (info from suppliers), technological and economic trends). | 134 nursing homes NPO and FPO (Florida).<br>Quantitative. Survey 7 points Likert scale.<br>(T) Institutional theory. | NPO | E |
| Diochon (2010) | (P) Boards influence or foster entrepreneurial behaviour within social enterprises, and, if so, how? What specific social processes are employed to encourage entrepreneurial behaviour?<br>(R) This investigation shows that governance matters. The organizations with higher levels of goal achievement and innovation were found to have boards that utilized social processes which fostered an entrepreneurial orientation. Boards assumed the role of change agent, while other social processes encouraged behaviour that was reactive and risk adverse in nature. | 12 organizations in two rural communities.<br>Qualitative.<br>(T) No specific theory. | SE | E |
| Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) | (P) How do social enterprises acquire resources in resource-scarce environments?<br>(R) Using social bricolage theory, the authors identify that, besides *making do* (e. g. with limited resources)*, the refusal to be constrained by limitations* (e. g. environmental constraints) and *improvisation* (e. g. creativity, initiate projects), social enterprises also construct strategies based on *social value creation* (e. g. altering existing arrangements)*, stakeholder participation* (e. g. involving stakeholders in social enterprise creation and governance)*, and persuasion* (e. g. political activity). | 8 UK social enterprises.<br>Qualitative.<br>(T) Social bricolage theory. | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Grimes (2010) | (P) How and when do social sector funding relationships allow funded organizations to influence the sensemaking process and organizational identity? Within funding relationships in the social sector how does performance measurement affect the sensemaking process and organizational identity?<br>(R) Social enterprises employ performance measurement not just as a means of accountability, but also as a tool for making sense of social entrepreneurship as an organizational identity, reducing "equivocality", that is, multiple interpretations of organizational identity. | 3 cases (2 social enterprises and 1 NPO).<br>Qualitative.<br>(T) Sensemaking theory. | SE | E |
| Hsieh (2010) | (P) What is the relationship between stakeholder orientations and organizational performance?<br>(R) Stakeholder orientation is more significant than customer or competitor orientation. Balance (not trade-offs) between stakeholder interests: private donations are not crowded out by institutional funding or sales. | 141 arts NPO (San Francisco).<br>Qualitative and Quantitative (interviews and survey).<br>(T) Stakeholder theory. | NPO | E |
| Leroux, Pujol et Rigamonti (2010) | (I) Les associations tendent à développer des comportements organisationnels innovants pour construire leur pouvoir de négociation. On observe ainsi l'émergence de stratégies de réseaux fondées selon les cas sur des alliances formelles ou informelles, ainsi que des stratégies de croissance externe s'appuyant sur un subtil maillage du territoire. | (T) Pouvoir de négociation | OES | N |
| Moizer et Tracey (2010) | (P) How do social enterprises manage the tension between allocating resources to commercial activity and social action?<br>(R) Three distinct strategic options available to SE decision-makers: (1) to separate the social and commercial mission of an enterprise; (2) to integrate the social and commercial missions and (3) to build alliances with for-profit businesses. These three strategic options are based on trade-offs between two pressure points: efficiency of resource usage and organizational legitimacy. | Étude normative.<br>Multi-level causal-feedback diagram.<br>(T) No specific theory. | SE | N |
| Richez-Battesti et Oswald (2010) | (P) Comprendre comment, face à la concurrence, les OÉS évitent la banalisation et continuent à faire partie de l'économie sociale.<br>(R) Un modèle hybride d'organisation et de gouvernance, caractérisé par un socle de valeurs communs partagé entre l'association et la SA, par un espace de médiation et débats (gouvernance coopérative) et par des coopérations stratégiques en externe. | Étude de cas de Villages Clubs du soleil, un groupe de tourisme social d'origine associative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Teasdale (2010) | (P) How can social enterprises accessing start up funding from a variety of resource holders negotiate multiple and conflicting demands?<br>(R) SE can exhibit multiple faces to different stakeholders in order to access resources. They can constantly shift the way it is present to each stakeholder, being able to manage different and conflicting interests, and avoiding isomorphism. | 1 SE case study. Qualitative.<br>(T) Resource dependence and institutional theory. | SE | E |
| Weerawar-dena, McDonald et Mort (2010) | (P) How the need for building a sustainable socially entrepreneurial NPO impact on its strategy focus (the strategies they adopt in response)?<br>(R) Three aspects characterizing sustainability: (a) a dynamic environment forcing entrepreneurial strategies (due to changing government policies, funding uncertainty, competitive environment – Strategies: adopting a competitive posture, proactive opportunity recognition, minimizes the reliance on government funding and increased governance); (b) operational strategies aimed at financial stability (revenue enhancing, proactive forecasting, pragmatic predictable decisions , professional fundraising, strict control of fees payments, partnership relationships, cost reduction strategies as volunteers force building) ; and (c) adoption of multiple innovative strategies (redefining social mission, adoption and learning of best practices, focusing on high social impact projects, innovation in capital raising and services delivery, and collaboration with FPO). | 10 socially entrepreneurial NPO. Qualitative. Multiple case studies.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Young, Jung et Aranson (2010) | (P) How tensions between mission and market manifest themselves in the context of nonprofit pricing decisions and how those tensions might be resolved?<br>(R) Alternative and mixed pricing strategies between maximizing net revenue and achieve maximum mission impact within the constraint of financial solvency were found: «from muddling through on a program by program basis with ad hoc pricing heuristics to a very sophisticated technology-based approach sufficiently robust to be marketable to other organizations». (p. 167) | 3 multi-services NPO. Qualitative. Case studies.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Bratt (2009) | (P) «What […] can nonprofits do to prepare for housing market changes?» (p. 76)<br>(R) «An organizational strategic planning is an important place to start» (p 76), since it provides Housing NPO «with the information and tools they need to better position themselves to deal with the obstacles presented by market fluctuations and to understand how innovative land use practices can enhance their productivity.» (p. 92) | Housing NPO (USA). Qualitative, based on the author's previous empirical researches.<br>(T) No specific theory. | NPO | T |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Camarero et Garrido (2009) | (P) What strategic orientations improve social and economic performance?<br>(R) Custodial (preservation) and customer orientations improve social performance, while sales orientation (marketing) improves economic performance. The latter is needed to make a costumer orientation effective. Results also show that social and economy performance are linked. | 182 small Spanish museums.<br>Quantitative.<br>Hypothesis tests.<br>Questionnaires. 5 point Likert-type scale.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Carroll et Stater (2009) | (P) Can nonprofit organizations reduce their volatility by diversifying their revenue structures?<br>(R) The «findings suggest that organizations with more diversified revenue portfolios have lower levels of revenue volatility over time, which implies that diversification is a viable strategy for organizational stability» (p. 962). | All 501c3 organizations that filed a 990 form in any year during 1991–2003.<br>Quantitative.<br>(T) Portfolio Theory. | NPO | E |
| Courtney, Marnoch et Williamson (2009) | (P) What are the reasons NPO embrace strategic planning and what is its impact on performance?<br>(R) Strategic planning is not only a rational practice, but also a legitimating seeking one. The contested nature of performance limits the former. Autonomy is threatened by demands to comply with regulatory systems. | 9 housing associations cases in Northern Ireland.<br>Qualitative.<br>(T) Institutional theory. | NPO | E |
| Malo, Audebrand, Camus (2009) | (I) Les organisations de la société civile (OSC) commandent un exercice stratégique différencié et adopté à leur contexte et à leurs spécificités particulières. Un modèle d'analyse stratégique dans ces organisations doit prendre en compte quatre éléments essentiels, à savoir les orientations stratégiques, l'arène stratégique, l'organisation stratégique et les meneurs d'enjeux stratégiques. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | N |
| Basinger et Peterson (2008) | (P) Understand the differing perspectives of stakeholder groups according to their level of involvement in decisions about major change (a merger NPO case).<br>(R) Participation in decision making affects stakeholder perspectives on the processes and outcomes guiding major organizational change. NPO leaders must consider the ongoing importance of stakeholders to their organizations and choose carefully whether or not to include key stakeholder groups in major organizational change decisions. | Two arts NPO in Utah.<br>Qualitative. Case study.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Bradach, Tiernet et Stone (2008) | (P) How do NPO show results?<br>(R) NPO should address the following topics: results they are accountable for, how to achieve them, the cost and funding of each result and how to build the organization to deliver these results. | Various examples of NPO cases are used to illustrate the normative arguments.<br>(T) No specific theory. | NPO | N |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Brown (2008) | (P) What is the potential of the practice of producing social reports by co-operatives for engaging stakeholders, demonstrating accountability and responsiveness, reducing mission drift, and accomplishing organizational renewal?<br>(R) Stakeholder engagement, implemented through a collaborative, grass roots approach to conceptualizing and accounting for the co-operative difference can build cohesion, commitment, and capacity for innovation across stakeholder groups. Social reports, as a product of this process, provide a tool for long term strategic planning process, guide operations and inform decision making. | Review of 4 social reports of 4 Canadian co-operatives leaders in public social reporting. Qualitative.<br>(T) No specific theory. | C | E |
| Hsieh, Curtis et Smith (2008) | (I) Market orientation in arts NPO settings has been embedded in a stakeholder environment. «Organization's sustainability would depend on its capability in aligning strategic behaviors with stakeholders' interests through organization life. To engage with stakeholders, arts executives need not only to exploit the advantages of current programs but also to explore new opportunities to attend to the underserved stakeholder networks» (p. 1). | Conceptual paper<br>(T) No specific theory. | NPO | T |
| Jussila, Tuominen et Saksa (2008) | (P) How the two-fold mission of consumer co-operatives may be followed in terms of corporate and business strategy?<br>(R) The key to understanding the distinctiveness of consumer co-operatives strategic management from that of forprofit firms lies in the concept of value maximization, which is different and significantly broader in the former than in the latter. It includes patrons' economic rewards as well as rewards of social and psychological nature. All of these rewards contribute to member satisfaction, which cannot be easily provided by other service producers, and consequently to the competitive advantage of consumer co-operatives. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |
| Mauget et Auvolat (2008) | (I) Ce dossier expose l'évolution de cinq familles de coopératives d'entrepreneurs, leur histoire, leur positionnement actuel et les problématiques qui leur sont communes, tels la mondialisation des marchés, les choix stratégiques effectués et les enjeux de développement. | 5 secteurs coopératifs. Qualitative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |
| Nicolau et Simaens (2008) | (P) What are the strategic management practices of social solidarity cooperatives?<br>(R) The study reveals that despite recognizing the importance of strategic planning, Portuguese Cooperatives of Education and Rehabilitation of Maladjusted Children (CERCI) miss some strategic procedures and long term perspective of their activity, being mainly managed in the short term perspective. This lack of relationship between the long and short term can be overcome by developing the Balanced Scorecard. | 51 Portuguese CERCI . Quantitative. Survey.<br>(T) Strategic management. | C | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vijande, Fernandez et Múgica (2008) | (P) Quelle sont les actions prises par les OÉS du secteur d'aide aux personnes faisant face à de changements majeurs dans leur environnement, afin d'améliorer leur compétitivité sur le moyen et long terme ?<br>(R) Afin d'améliorer leur position dans le marché, ces OÉS ont établit de relations de coopération entre elles, ce qui les a permis de tirer profit des synergies, de combiner leurs ressources et de développer une position sur le marché plus solide face à ces modifications radicales dans leur environnement. | 12 OÉS du secteur d'aide aux personnes. Qualitatif. Entrevues.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |
| Messaoudi (2007) | (I) En analysant le secteur de l'aide à domicile français, l'auteur a identifié que l'environnement institutionnel public favorise la segmentation de l'offre dans ce secteur. Alors que les initiatives marchandes sont incitées à se spécialiser dans les offres « rentables » financés à travers la réduction d'impôt, celles non marchandes diversifient leurs services (polyvalence), «mais en centrant son intervention sur des publics fragiles» (p. 75). | 14 prestataires d'aide à domicile en France. Qualitative. Enquêtes.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |
| Perret et Nieddu (2007) | (I) En explorant le cas des logiciels libres à travers une approche patrimoniale, les auteurs ont identifié que l'économie sociale apparaît comme un «dispositif au cœur de la régulation économique du secteur, car elle met en forme des règles d'articulation du marchand et du non-marchand» (p. 73). Un des «moteurs du passage du marchand ou non marchand a été le refus de voir la concurrence entre firmes détruire la valeur sociale créée précédemment» (p. 73). | 3 communautés de logiciels libres (Gnome, Mozilla Firefox et Open Office). Qualitatif.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |
| Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi et Araujo de la Mata (2007) | (P) Quels sont les facteurs de réussite des entreprises d'insertion espagnoles ?<br>(R) Les auteurs ont identifié cinq variables potentielles : (a) la localisation de l'initiative (si bien que cette variable a été identifié comme n'étant pas un facteur déterminant) ; (b) l'influence du secteur d'activité (également un facteur non-déterminant) ; (c) la structure de l'organisation – âge, quantité de travailleurs, volume d'actifs, facturation , bénéfices et forme juridique ; (d) la gestion de l'organisation ; et (e) l'effet des actives intangibles, tels la réputation, les relations externes, la cohésion interne, les valeurs partagées, etc. | Panel avec des experts, analyse de base de données et questionnaire téléphonique. Qualitative et quantitative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | E |
| Sanchis Palacio et Campos Climent (2007) | (I) L'article propose un modèle stratégique fondé sur le processus de gestion stratégique propre aux coopératives, et axé sur la caractérisation de certains facteurs conditionnels: la petite taille de l'organisation, l'absence de ressources financières et les limitations dans la professionnalisation de la gestion. Le modèle proposé s'appuie sur les principes fondamentaux de la réflexion stratégique et trois éléments-clés: la déduction, l'intuition et l'action, et propose l'utilisation de techniques comme l'analyse SWOT. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sibieude (2007) | (I) Le faible taux de création d'entreprise dans l'économie sociale peut être attribué à la faible visibilité des principes de l'économie sociale, qui résulte dans de freins internes et externes à son développement. Entre les freins internes on souligne la moindre sensibilité des salariés et sociétaires aux spécificités de l'économie sociale et la place des valeurs pour les dirigeants face à l'adaptation au marché. Les freins externes sont la lisibilité externe limitée et menacée de l'économie sociale, la dispersion des acteurs et la complexité apparente des structures. Pour que l'économie sociale continue de se développer et acquérir une plus grande reconnaissance, il est nécessaire de mieux définir et de mieux faire connaître quelles sont les spécificités de l'économie sociale. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | N |
| Marwell et McInerney (2005) | (P) What are the dynamics between nonprofit and for-profit organizations operating within the same market?<br>(R) There are three potential pathways when NPO and FPO are present in a market. In stratified markets each type of organization serves distinct groups of consumers, NPO usually offering basic services for poor consumers. In displaced markets costumers are able to purchase services, and there is a competition between FPO and NPO. Finally, defended markets are rooted in the continuing legitimacy, but no NPO defend markets by invoking values, regulatory powers and innovating solutions. | 2 case studies on community development corporations and nonprofit technology assistance providers. Qualitative.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Hodge et Piccolo (2005) | (P) Does the nature of an organization's funding explain variance in strategy (involvement techniques) and performance (financial vulnerability) beyond other stable characteristics of the organization?<br>(R) Yes, resources affect strategy. A nonprofit organization's primary funding source significantly influenced the CEO's use of board involvement techniques, but high levels of board involvement does not necessarily reduce financial vulnerability. CEOs of privately funded agencies tended to use more board involvement techniques than CEOs of agencies funded by government grants or commercial activity. Moreover, flexibility with resources has a positive influence on an organization's financial stability and privately funded NPOs have most flexibility in resource use, appear to be the least vulnerable, and have the best opportunity for funding diversification (e.g., development of public funding). | 52 nonprofit social service agencies in Florida. Quantitative. Survey.<br>(T) Resource dependence theory. | NPO | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Brainard et Siplon (2004) | (I) There are two models of nonprofit roles: economic and voluntary spirit. Nonprofits oriented to the voluntary spirit model «developed a different form of efficiency - one that allows a high level of participation and activity and yields worthwhile benefits to members but requires very small amounts of financial resources. They are able to do this by valuing social relationships among constituents, both as a tool to be converted into resources and as a primary benefit to be derived from associational activity. These relationships are constituted on the Internet» (p. 453) | Various examples of NPO cases organized around different diseases and disorders are used to illustrate the normative arguments.<br>(T) No specific theory. | NPO | N |
| Malo et Vézina (2004a, 2004b, 2003); | (I) Les entreprises collectives évoluent en trois phases mettant en relief cinq stratégies de création de valeur. La première phase est celle de l'émergence, caractérisé par une stratégie d'innovation, qui est l'incitative en soi. La deuxième est celle de la diffusion, où l'entreprise collective adopte une stratégie d'innovation par essaimage. Finalement, dans une troisième phase, trois stratégies sont possibles : la standardisation, la focalisation et l'hybridation. « Pour chaque *pattern* type de création de valeur, les auteurs décrivent la configuration organisationnelle en faisant ressortir les modes de gouvernance et de gestion » (2004a, p. 100, mis en italique par les auteurs). | Étude normative.<br>(T) Approche des ressources. | OÉS | N |
| Chetkovich et Frumkin (2003) | (P) How, in a competitive environment, nonprofit managers devise strategies that will serve both organizational needs (margin) and public interest (mission)?<br>(R) By analyzing two dimensions, the domain of competition (fee-based or donative) and competitive strategy (price-based or differentiation-based), the results show that nonprofits need different kinds of strategies for different kinds of competitive situations. «Fitting strategy, funding streams, and mission together in a coherent and effective way represents the frontier of nonprofit management in an increasingly competitive environment» (p. 593) | Case study of American Red Cross. Qualitative.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Aiken (2002) | The study focus on organisational strategies adopted to resist incursions and disruptions to organisational values, in order to uncover processes, practices and structures that enabled one organisation to remain vibrant and value based, while another might degenerate into a pure commercial concern or one that is ossified. | Case study of UK not-for-private-profit organisations - interviews with over 50 organisational actors.<br>(T) No specific theory. | OÉS | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fairbairn (2002) | (P) Est-ce qu'une entreprise de l'économie sociale doit poursuivre des buts sociaux?<br>(R) Cette article souligne que la dichotomie entre buts sociaux et économiques crée des attentes irréalistes envers les coopératives, qui réalisent le social par le biais et non au dépit des activités économiques. Les coopératives ont ainsi l'obligation de se concentrer sur des fonctions économiques, en exerçant à la fois une fonction associative parmi leurs membres. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |
| Malo (2001a) | (I) L'article traite de la question de la gouvernance dans la gestion stratégique de coopératives et associations d'économie sociale, qui sont des sociétés de parties prenantes. Deux facteurs influencent leur gestion stratégique : «l'entrepreneur collectif et la dimension idéologique, l'environnement et les acteurs qui l'animent». | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | N |
| Malo (2001b) | (I) Le processus stratégique coopératif se caractérise par les particularités de l'entrepreneur, de l'environnement et de l'entreprise, et de l'environnement concurrentiel et socio-politique. «Seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d'identité et de viabilité» (p. 93). | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | OÉS | N |
| Petrella (2001) | (P) Understand the nature of the relationship between nonprofits and government.<br>(R) In Belgium, there is a conflict of objectives between the nonprofit sector missions and the focus on job creation of public policies. There is also a risk of institutional isomorphism due to the institutional pressures from government, which menace the nonprofits' autonomy and originality. | Case study of proximity services in Belgium. Qualitative.<br>(T) Nonprofit and social economy theories | NPO | E |
| Young (2001) | (P) How does the concept of organizational identity apply to diverse corners of the nonprofit sector?<br>(R) Identity is a pervasive notion that can be used to understand and guide an organization in any part of the nonprofit sector (grantmaking foundations, federated fundraising organizations, university academic centers and social enterprises). «Choosing an identity is tantamount to an organization's defining a "north star" by which to navigate its course of action and shape strategy for the future.» (p. 155) | Normative paper.<br>(T) No specific theory. | NPO / SE | N |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Frumkin et Andre-Clark (2000) | (P) How can nonprofit providers best compete for contracts?<br>(R) «First, nonprofits must develop a clear strategy for competing against for-profits, one that capitalizes on the commitments and values that donors, volunteers, and staff bring to their work […] Second, efficiency must be a means toward the end of greater mission fulfillment. Third, nonprofits should respond to the public sector's desire for documented outcomes by finding innovative ways to measure the full range of outcomes that flow from nonprofit social service activity» (p. 160). | Normative paper.<br>(T) No specific theory. | NPO | N |
| Crittenden (2000) | (P) What differences exist, when comparing financially successful to less financially successful nonprofit social service organizations, in the relationships between strategic processes, sources of funding, and growth and financial strategies?<br>(R) Nonprofits need to stay focused in their product/service offerings and avoid adding numerous related or unrelated product/service offerings (as these can make it more difficult to send a clear message to funding sources), maintain a willingness to move away from the past to allow a refocusing of direction, diversify the funding base, invest in marketing orientation, and develop a clear and focused strategy formulation process, related to performance. | Three-phases study : two mail surveys and 6 case studies. Quantitative and qualitative.<br>(T) Strategic management theory. | NPO | E |
| Alexander (2000) | (P) How are human service nonprofits in Cuyahoga County responding to two recent reform efforts (the devolution of federal programs and the new public management)?<br>(R) Nonprofits developed four adaptation strategies : pursuing strategic expansion, developing business management techniques, stepping up boundary-spanning activities and maintaining public service character through commercialization. | Longitudinal focus groups with human service nonprofits in Cuyahoga County (Ohio).<br>(T) Organizational adaptation theories. | NPO | E |
| Froelich (1999) | (I) This research examines the effects of three major revenue strategies (private contributions, government funding and commercial activity) in nonprofit organizations. Each strategy has its opportunities and constraints, bringing complexity and requiring a delicate balance of often conflicting demands. | Normative paper.<br>(T) Ressource dependence | NPO | N |
| Dees (1998) | (I) The drive to become more businesslike holds many dangers for nonproflts. They must first identify potential sources of earned income; then they should set clear and realistic financial objectives. Commercial programs don't need to be profitable to be worthwhile, their thoughtful innovation can instead improve the efficiency and the effectiveness of organizations. | Normative paper.<br>(T) No specific theory. | NPO | N |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Cafferata (1997) | (I) In order to foster economic and social innovation, there is a need for collaboration and complementarity of roles among organizations of different types. Playing a role in the market, nonprofits must have an autonomous conduct and freely choose their goals, and foster internal management. | Normative paper. (T) No specific theory. | NPO | N |
| Goold (1997) | (I) The article proposes the concept of institutional advantage as a guide for nonprofit strategy. The institutional advantage concept recognizes that not-for-profit bodies typically lack real, direct competitors, but nevertheless spurs their managers to look for relevant bencjmark comparators in devising their strategies. | Normative paper. (T) No specific theory. | NPO | N |
| Siciliano (1996) | (P) What is the relationship between formal planning activities and organizational performance in nonprofit organizations? (R) Regardless of organization size, those organizations that used a formal approach to strategic planning had higher levels of financial and social performance than those with less formal processes. | 240 YMCA organizations. Quantitative. Survey. (T) No specific theory. | NPO | E |
| Palmer (1996) | (P) How are arts managers coping with the turbulent economic climate of the arts in the 1990s? (R) Results revealed seven different strategic responses: cost reduction, political, cooperative, downsizing, refinancing, commercialization, and relocation. Nonprofit managers were more likely to use the political and cooperative strategies. | 237 Australian arts nonprofits. Quantitaitve. Survey. (T) No specific theory | NPO | E |
| Klausen (1995) | (P) What are the impacts of adopting generic management and marketing techniques to nonprofits? (R) There are problems related with this adoption. First, it may be unnecessary to apply generic management techniques; second, that it may be dysfunctional with regard to leadership and management; and, third, that the consequences of the chosen (generic) strategies may be detrimental to the function and image of the associations. Generic approaches should recognize the special mix of competing, complementary, and overlapping values, rationales, and evaluation criteria that characterize small voluntary organizations. | Normative paper. (T) No specific theory. | NPO | N |
| Adams et Perlmutter (1995) | (P) What are the characteristics of leadership in the nonprofit family service agencies sector ? (R) Leadership in the nonprofit sector has shifted from a mission-centered focus to a resources-driven focus. Results shows substantial consensus between these two groups that resource issues are more important than mission and professional issues, and that solving resource problems involves strategies that emphasize organizational autonomy. | 42 family service agencies. Quantitaitve. Survey with executive directors and chairpersons of the boards of the directors. (T) No specific theory. | NPO | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Wilson (1992) | (I) There have recently been identifiable trends within the voluntary sector, namely, increased levels of competition between sectors, increased competition between voluntary organizations, and increased pressures toward professionalization in voluntary sector management and organization. Cooperation is an alternative to competition in the British voluntary sector. | Normative paper. (T) No specific theory. | NPO | N |
| McMurtry, Netting et Kettner (1991) | (P) What factors characterize continued viability of nonprofit services agencies and their ability to maintain their commitments to poor clients? (R) Research results show that these factors are steady or declining revenues, increased competition with other agencies, and rising demand for services from clients who cannot pay. The strategies used to adapt to these changes ranged from small-scale productivity enhancements to responses involving a complete restructuring of the agency as well as cutbacks in client services. | Nonprofit services agencies in Arizone. Qualitative. Survey. (T) No specific theory. | NPO | E |
| Adams et Perlmutter (1991) | (P) What are the conditions, criteria and consequences of venturing in voluntary social welfare agencies? (R) The increase in commercial ventures by nonprofits is to some extent a by-product of the expansion of government contracting in the social welfare field. Even when successful, commercial ventures pose significant risks of displacing the very programs they sought to preserve. | 101 social agencies. Qualitative. Survey. (T) No specific theory. | NPO | E |
| Stone (1989) | (P) How do nonprofit managers describe the formal planning process? What environmental and organizational characteristics predict the adoption of formal planning in nonprofit organizations? What is the range of results from planning activities? (R) The types of planning employed reflected the relationships between nonprofits and significant funding sources, resulting in enhanced funding levels and in increased legitimacy with respect to corporate and government funders. Small nonprofits and those outside of managerially oriented networks were less likely to plan than the larger groups. Planning may be associated with more formal organizational structures but not necessarily with those that replicate corporate forms, and planning also enhanced the ability of managers to control resources critical to organization survival. | 44 nonprofits serving mentally retarded/performing arts. Quantitative. Interviews. (T) No specific theory. | NPO | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nielsen (1986) | (P) How should a nonprofit institution choose among potentially profitable demand side opportunities to piggyback and self subsidize its deficit producing primary mission on?<br>(R) Market piggybacking strategy of shared cost based, self-subsidizing, related diversification can be a very effective self-subsidizing approach for nonprofits. This strategy can also significantly increase the freedom and flexibility of nonprofit institutions through a more pluralistic distribution of funding sources that includes market piggybacking-related diversification as well as charitable contributions, government support, and user fees. | 15 nonprofit institutions.<br>Qualitative.<br>Interviews.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Desforges (1980) | (I) L'auteur «entreprend une première réflexion sur la problématique et les particularités de la gestion stratégique des organisations coopératives. Il présente dans un premier temps une typologie des modalités de développement (stratégies) des coopératives qu'il applique par la suite à une grille d'analyse inspirée de la double nature associative et entrepreneuriale sur la formation et le contenu de sa stratégie et ce, en regard des notions de détermination génétique [centrée sur l'association] et fonctionnelle [centrée sur l'entreprise] empruntées à Claude Vienney. » Un de ces facteurs de définition de l'aire stratégique des coopératives est la structure organisationnelle. | Analyse de cas de coopératives québécoises et françaises.<br>(T) Basé sur l'analyse socio-économique des organisations coopératives de Claude Vienney. | C | E |
| Tremblay (1980) | (I) L'aspect distinctif du processus de décision stratégique dans les coopératives apparaît dans la configuration de forces qui s'exercent sur elles, tant internes qu'externes. La rationalité des décisions stratégiques doit prendre en compte le rapport d'usage et de sociétariat entre les membres et la coopérative. La «survie de la coopérative repose sur sa capacité d'effectuer des transactions marchandes avec ses membres et les autres agents qu'elle met en relation» (p. 319). | Étude normative.<br>(T) Basé sur l'analyse socio-économique des organisations coopératives de Claude Vienney. | C | N |
| Vienney (1980a) | (I) L'auteur se concentre sur la formation et le fonctionnement des coopératives, qui se manifestent par l'ajustement réciproque des rapports d'activité d'une partie des activités des membres et de l'activité de l'entreprise Les activités de l'entreprise sont en effet sélectionnées et organisées en fonction de ce qui est nécessaire aux activités des membres, mais lorsqu'elle fonctionne, l'entreprise en retour sélectionne et organise les activités des membres qui correspondent aux conditions de son propre fonctionnement. Il y a donc un ajustement réciproque des activités de l'entreprise et des activités des membres, et c'est cette double détermination qui donne l'explication à la fois génétique (membres-> entreprise) et fonctionnelle (entreprise-> membres) de la formation d'une structure stabilisée. | Étude normative.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | N |

[1] Type d'organisation : le type d'organisation constituant l'objet de l'étude: C (coopérative), NPO (OBNL du secteur *nonprofit*), OÉS (organisation d'économie sociale) SE (social enterprise/entreprise sociale).
[2] Type d'article : les études ont été classifiées dans trois types : empirique (E), théorique (T) ou normatif (N).

## ÉTUDES SUR LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE (16 références)

| **Étude** | **(P) Problématique / Question de recherche<br>(R) Résultats / (I) Implications** | **Type d'organisation étudié et type d'étude<br>(T) Théories mobilisées** | **TO[1]** | **TA[2]** |
|---|---|---|---|---|
| Mosley, Maronick et Hagai (2012) | (I) This article explores the organizational factors (structural, managerial, and financial) that are associated with adopting specific adaptive tactics during times of financial uncertainty. «The way that nonprofits respond to funding uncertainty is crucial to their ability to meet goals and position themselves for future success» (p. 281). Results show that larger size provides organizations had a «unique ability to choose among different adaptive tactics, as larger size was significantly predictive of adding new programs, reducing programs, expanding advocacy, and pursuing earned income» (p. 281). | Longitudinal data collected with 667 nonprofit human service directors. Telephone survey and follow-up.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Marival (2011) | (I) Cet article fournit une analyse exploratoire des stratégies de positionnement, plus spécifiquement de reconnaissance, déployées par les associations de solidarité, ainsi que leurs comportements, dans un contexte de rationalisation des ressources publiques. À fin d'obtenir les ressources nécessaires à leur survie, les associations déploient différents types de stratégies politiques et techniques dans un continuum allant des comportements les plus isomorphiques aux plus dynamiques, malgré les pressions isomorphiques qui ont tendance à homogénéiser leurs logiques de fonctionnement. «La finalité de la stratégie demeure l'exploitation optimale des ressources de l'entreprise et la création d'avantages concurrentiels ou institutionnels durables» (p. 78). | Associations sociales et médico-sociales. Qualitative (17 entretiens) et quantitative (54 questionnaires).<br>(T) Théorie néo-institutionnelle et théorie de la dépendance de ressources. | OÉS | E |
| Chew (2010) | (I) This article explores the strategic positioning of social enterprises (*community interest companies*) subsidiaries set up by voluntary and charitable organizations. The results show that these social enterprises have weak strategic positions, which are distinct from those of their parent charities. This difference creates tensions between the two structures, especially «in the relationship between key decision makers and other stakeholders in the organization» (p. 614). | Case study of 4 charities and their social enterprises. Qualitative.<br>(T) Positioning theory (Chew, 2009) | SE | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Jäger (2010) | (I) The conceptual core of social business is an action triangle, composed by the social business, the solidarity market and the social needs. Three types of generic positioning strategies for social business are possible: service strategy (social needs addressed by social business and funded by a fundraising market); advocacy strategy (social business provide education for meeting social needs receiving money from the solidarity market); and market strategy (social business expand markets, dealing with individuals excluded from the business market). | Normative book illustrated with examples.<br>(T) No specific theory. | SE | N |
| Álvarez-Coque, Sexton et Usach (2009) | (I) Les auteurs étudient les stratégies d'action collective, c'est-à-dire d'intégration coopérative, de producteurs pour améliorer leur positionnement dans la chaîne de valeur. Cette stratégie varie d'un pays à l'autre, les producteurs nord-américains étant plus réticents à céder leur liberté de commercialisation individuelle à une coopérative centrale qu'en Europe, où les politiques publiques sont plus proactives dans l'appui à la commercialisation par la coopération. | Analyse du secteur de fruits et légumes en Espagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis.<br>(T) Aucune théorie dominante mobilisée. | C | E |
| Chew (2009; 2005; 2003); Chew et Osborne (2009a) | (I) The study develops a theoretical model of factors influencing the positioning strategy in the charitable context. Existing positioning theories do not explain adequately the positioning strategies of charities, because no single theory, no single factor, can explain all influences on a charity's positioning strategy. A multidimensional approach, considering cooperative, collaborative and competitive elements, is then proposed. «Whilst charitable organizations in this study recognized the intensifying competition in raising funds and securing public services contracts, their missions, organizational culture, core values, and accountability to various stakeholders have moulded their strategic positions» (2009, p. 216). | Voluntary and charitable organizations in UK. Quantitative (survey with 95 org.) and qualitative (4 case studies)<br>(T) Stakeholder theory and resource dependence theory. | NPO | E |
| Mazzarol et Soutar (2008) | (I) This study explores the strategic positioning behavior of Australian educational services institutions concerning their competitiveness in international markets. Results show that institutions lacking a coherent strategy did not perform well, «highlighting the importance of educational administrators to develop clear and coherent strategies that position their offerings effectively to targeted market segments». | 258 Australian educational services institutions. Quantitative. Survey.<br>(T) Porter's generic positioning strategies | NPO | E |
| Chew (2006a) | (I) Defining competitive intensity as the degree to which organizations have to compete with others for financial and other organizational ressources, the study shows the positioning strategies are composed by the choice of core positioning strategy, their key target audiences, and the choce of positionng dimensions used to differentiate the organization. | Two cases of British charitable organizations that provide public service.<br>(T) Positioning theory | NPO | E |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Chew (2006b) | (I) Charitable organizations undertake positioning activities extensively in their organizations, however, their "appear to be more complex than those advocated in contemporary non-profit management/marketing literature". | Sample of UK general welfare and social care charities.<br>(T) Positioning theory | NPO | E |
| Goldsmith et Gow (2005) | (I) In its attempt to position itself in the supply chain, the members of a lamb cooperative in New Zealand invested their limited funds in soft knowledge assets such as market reconnaissance and marketing expertise, and they also leveraged significant amounts of tacit resources through their costumer and vendor relationships. | Case study of a new zealander lamb cooperative.<br>Qualitative.<br>(T) Strategic management theory. | C | E |
| Vézina et Legrand (2003) | (I) Le cadre théorique du positionnement ne permet pas de comprendre comment une organisation réussit à rentabiliser une position dans un segment économique « non attrayant ». Une analyse sur l'angle des ressources, au contraire, met en évidence «les compétences nécessaires pour évoluer au sein de ce type d'environnement» (p. 127). Ces deux approches sont donc complémentaires. Dans le cas étudié, le positionnement de l'organisation comme un « carrefour » entre acteurs l'a permis de «transformer une base de clientèle perçue comme économiquement non profitable en un segment rentable, du moins pour elle» (p. 126). | Étude de cas d'une caisse d'économie québécoise.<br>(T) Approche des ressources. | C | E |
| Frumkin et Kim (2001) | (I) Exploring the strategic positioning of nonprofit organizations founded mainly by private donors, the study revealed that donors do not reward efficiency / economizing, that is, cost efficient positioning strategies (reporting low administrative to total expense ratios). Instead, strategic positioning «through the aggressive communication of mission is a more potent driver of contributions than maintaining efficient operations» (p. 272).The results showed that «[n]o matter the field of activity, positioning around mission positively influenced the flow of contributions» (p. 271). | 2 359 American nonprofits.<br>Quantitative.<br>(T) No specific theory. | NPO | E |
| Saxton (1996) | (I) «This paper proposes four generic strategies for competitive advantage in nonprofit organisations: externally driven, niche, differentiation and awareness. The niche strategy has two sub-strategies: the issue or emotional niche and the geographical niche. Differentiation has three sub-strategies; differentiation by audience, differentiation by product and differentiation by belief. These four strategies are not mutually exclusive and many nonprofit organisations move from one strategy to another» (p. 50) | Normative paper.<br>(T) No specific theory. | NPO | N |

[1] Type d'organisation : le type d'organisation constituant l'objet de l'étude: C (coopérative), NPO (OBNL du secteur *nonprofit*), OÉS (organisation d'économie sociale) SE (social enterprise/entreprise sociale).
[2] Type d'article : les études ont été classifiées dans trois types : empirique (E), théorique (T) ou normatif (N).

# ANNEXE C

# GUIDE D'ENTREVUE

*[Initialement, je vais vous poser certaines questions de clarification et d'introduction à la thématique, tant pour vous que pour moi-même, et ensuite nous nous concentrerons sur des questions plus approfondies, d'accord ?]*

INFORMATIONS INITIALES (questions générales d'exploration et de clarification)

1. Il y a combien de temps que vous travaillez dans l'organisation ?

   R :

2. Pendant l'entrevue, à la mesure où je pose des questions et la conversation évolue, plusieurs choses vont vous venir en tête. Je veux que vous soyez libre d'exprimer ces mémoires et de me raconter les difficultés, les obstacles, les défis vécus [pause] ainsi que sles solutions, les réussites, les réalisations de l'organisation, d'accord ?

   Pouvez-vous me raconter un peu l'histoire de l'organisation, en se concentrant sur les difficultés, les obstacles, les défis vécus [pause] ainsi que les solutions, les réussites et les réalisations de l'organisation ?

   R :

3. Quels sont les objectifs de l'organisation? [identifier les objectifs économiques, sociaux et politiques] Est-il possible d'établir un ordre de priorité entre eux ? Est-ce que ces objectifs ont changé ou évolué au fils du temps ?

   R :

4. En ce qui concerne les revenus, pouvez-vous me décrire, en pourcentage, les revenus de l'organisation ?

   R :

SUJET 1 – LE MARCHÉ ET LA POSITION

5. Comment décrivez-vous le « marché » de l'organisation ? *****

   R :

6. Comment le concept de la concurrence s'applique-t-il à l'organisation ?

   R :

7. Au-delà de la concurrence, quelles sont les autres forces, ou les autres logiques, qui ont des impacts sur les activités de l'organisation ? [ou, quels sont les points forts et les points faibles de l'organisation ?]

   R :

SUJET 2 – L'INTERNALISATION DES LOGIQUES : DES TENSIONS ET DES CONFLITS

8. Y a-t-il des contradictions entre ces différentes forces ? Ou bien est-ce qu'elles se complètent ou se renforcent? Pourquoi ? *

   R :

9. Comment ces différentes forces sont-elles coordonnées au sein de l'organisation ? *

   R :

10. Est-ce qu'il y a des tensions ou des conflits vécus par rapport aux objectifs de l'organisation ? Par qui? Pourquoi? Dans quelle mesure sont-elles importantes? Et quels sont les moyens pris pour atteindre à ces objectifs ? Comment l'organisation a-t-elle traité ces tensions et conflits ?

    R :

SUJET 3 – LA POSITION

11. Selon vous, quelle est la place que votre organisation occupe présentement dans son environnement, la place qu'elle occupe par rapport aux autres organisations? Pourquoi ? *

    R :

12. Qu'est-ce que la réussite pour vous ? Et l'échec, dans votre mission? Que faut-il faire pour se maintenir, dans votre milieu?

    R :

13. Quels sont les points forts de cette place ? Et les points faibles ? Pourquoi ? Comment les soutenir ou les améliorer ?

    R :

SUJET 4 – LE CONTENU DE LA POSITION

14. Est-ce important pour votre organisation de se différencier des autres? Pourquoi ? De qui l'organisation se différentie-t-elle ? Comment ? *

    R :

15. Est-ce important pour votre organisation de se conformer à certaines exigences externes? Pourquoi ? À quoi l'organisation se conforme-t-elle ? Comment ? *

    R :

16. Est-il nécessaire parfois de rétorquer, de défier, de changer ou même de créer, au lieu de se conformer ?

    R :

17. Y a-t-il d'autres dynamiques qui caractérisent les interactions de l'organisation avec les autres organisations ou acteurs pertinents de l'environnement ? Y a-t-il un autre

comportement que l'organisation adopte ou vise à adopter par rapport aux autres ? Pourquoi ? Par rapport à qui ? Comment ?

R :

SUJET 5 – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION

18. Comment coordonnez-vous ces dynamiques ? Y a-t-il parfois des contradictions entre les exigences de différenciation et celles de conformité? [Le cas échéant] Comment se produit la dynamique entre différenciation et conformité dans l'organisation ?

    R :

19. Comment l'organisation a-t-elle construit cette place au fil du temps ? [Quels ont été les moments ou les facteurs cruciaux qui ont conduit l'organisation à faire ce qui elle fait aujourd'hui ? ]

    R :

20. Quels attributs ont permis à l'organisation de soutenir cette construction, ce positionnement ? Pourquoi ? Quels attributs soutiennent cette place que l'organisation occupe ? Est-ce que ces attributs ont changé dans le temps ?

    R :

SUJET 6 – LA DYNAMIQUE DU PARCOURS : LE CHEMINEMENT

21. Est-ce que cette place a changé dans le temps (est-ce que la position stratégique de l'organisation a changé dans le temps) ? Comment ? Pourquoi (qu'est-ce qui a causé ou stimulé ce changement ?) ? Quels ont été les moments forts de cette évolution ?

    R :

22. Est-ce que ce cheminement a été toujours planifié, délibéré ? Si oui, qui participe à cette planification ? Si non, comment ce cheminement se dessine-t-il ? Quelles sont les forces internes et/ou externes affectant ou conduisant l'organisation ? Comment ? Pourquoi ?

    R :

23. L'organisation a-t-elle toujours trouvé un environnement favorable à la réalisation de ses activités et de ses objectifs ? Si oui, cet environnement était-il déjà comme ça ou a-t-il été en partie façonné par votre organisation ou par une autre de votre secteur ? Comment ? Pourquoi ? Si non, comment l'organisation a-t-elle réagi ? [adaptation passive ou manipulation active ?] Pourquoi ? Quels ont été les contraintes, les facilitateurs ?

    R :

CONCLUSION

24. Avez-vous des questions ou des commentaires ?
25. Y a-t-il d'autres questions que j'aurais pu explorer ?

# ANNEXE D

# LES CODES

Cette annexe présente la liste complète de codes utilisés dans cette recherche. Elle a été extraite du logiciel NVivo à la fin du processus de codage. Les codes ont été divisés en trois catégories : catégorie principale (bleu), deuxième catégorie (vert) et troisième catégorie (orange).

## 1. CATÉGORIE PRINCIPALE (COULEUR BLEU)

| |
|---|
| Nodes\\CODES |
| Nodes\\CODES\1.Contexte |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\ancrage_territorial |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\ancrage_territorial_points_négatis |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\autonomie |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\choix_équilibré_par_le_client |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\être_favorisé_car_ÉS |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\éviter_concurrence_déloyale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\gestion_vie_démocratique |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\logique_sociale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\principes_solidaires |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\propriété_collective |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\refèrer_autre_EÉS |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\référer_OC |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\respecter_territoires |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\satisfaire_demande |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\vision |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Cognitifs(mimétiques) |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Cognitifs(mimétiques)\respect_mutuel_entre ÉS |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\cadre_reference |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\concertation_locale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\concertation_provinciale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\demandes_autres |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\entente_tacite |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\éthique |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\respecter_bénévoles |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Normatifs\syndicats |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\décisions_gouvernamentales |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\exigences_gouvernamentales |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\loi |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\politique_politiciens |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions\demandes_bailleurs de fonds |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions\demandes_bailleurs de fonds_Absence |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions\PEFSAD |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions\reddition_comptes |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions\substitutes_indirects |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Aspects_Réglementaires\subventions_indirectes |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\ES_doit_être-est_aussi_competitive |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Instances_locales_appui |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Instances_locales_influence |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Interdit_concurrence_déloyale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Légitimité |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\maintenir_bailleursdefonds |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\NON_pure_compétition_entre_ES |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\NON_pure_compétition_entre_ES\respecter_clientèle del'autreEÉS |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\NON-compétition |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\relation_bailleursdefonds |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\Tiers_payeurs |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\EÉS_être_compétitive |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\offre_services |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_EÉS |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_EÉS\concurrence_déloyale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_EÉS\pas_respecter_territoires |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_orgcommunautaires |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_privécapitaliste |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_privécapitaliste\concurrence_déloyale |
| Nodes\\CODES\1.Contexte\c.PilierCompétitivité\vs_travailaunoir |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\2.Processus |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\bonnes_décisions |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\formation_vs_production |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\limites_croissance |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\limites_croissance\refus_clientèle |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\limites_RH |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_décision |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance\compositionCA |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance\convaincreCA |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance\formationCA |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance\problèmesCA |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\processus_gouvernance\relation_CA-DG |
| Nodes\\CODES\2.Processus\a.ParcoursStratégique\viabilité_vs_rentabilité |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a1.externes |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a1.externes\destinataires_et_leurs_besoins |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a1.externes\experts_et_consultants |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a1.externes\subventions |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a2.internes |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a2.internes\CA |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a2.internes\Mission |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a2.internes\Redressement |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\a3.temps |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\économique_avant_social |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\événements_déclencheurs |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\événements_déclencheurs\Ex.LivreBlanc |
| Nodes\\CODES\2.Processus\b.PointsDeRéférence\social_avant_économique |
| Nodes\\CODES\2.Processus\c.Synergies |
| Nodes\\CODES\2.Processus\c.Synergies\compatibilité |
| Nodes\\CODES\2.Processus\c.Synergies\indépendence |
| Nodes\\CODES\2.Processus\c.Synergies\interdépendance |
| Nodes\\CODES\2.Processus\d.Tensions |
| Nodes\\CODES\2.Processus\d.Tensions\tensionsdemoyens |
| Nodes\\CODES\2.Processus\d.Tensions\tensionsd'objectifs |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Contrôle_qualité |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Créativité_production |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Fraude |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Gouvernance |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Inconsistence_décisionnelle |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Internes_généraux |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Localisation |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Manque_complémentarité |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Marketing |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Marketing\Marque |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Moins_supports_ÉS |
| Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Préjugé_contre_l'ÉS |

Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\RH

Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\StructurationOrganisationnelle

Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Temps_réponse

Nodes\\CODES\2.Processus\e.Défis\Visibilité

Nodes\\CODES\3.Contenu

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\améliorer_ancrage_territorial

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\clientele_sensible_mission

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\complémentarité_avec_privé

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\croissance_lente

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\déployer_ancrage_territorial

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\développement_surface

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\éthique

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\être_différent

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\être_différent\émancipation_indépendence_destinataire

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\innovation_sociale

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\polyvalence

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\polyvalence\désavantages

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\protection

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\reseau_communautaire

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\retour_anciens

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement\conformité

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement\habitude

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement\imitation

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement\imitation\posture_business

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Acquiescement\imitation\posture_partenaire_business

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Compromis

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Compromis\apaisement

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Compromis\négociation(équilibre)

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Défiance

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Défiance\attaquer

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Défiance\ignorer

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Défiance\transgression

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Évitement(dissimulation)

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Manipulation

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Manipulation\contrôle

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Manipulation\cooptation

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Manipulation\influence

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\i.Manipulation\influence\exiger_mediation_gouvernamentale

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\collaboration

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\collaboration_NON

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité\Expansion_temporaire

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EESAD

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EESAD\Ex.Domescom

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EESAD\Ex.LesTroisRegroupements

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EESAD\Fusion

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EI

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\EI\Ex.ProjetSol

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\groupement\Tables_Comités

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\partenariat

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\partenariat\Ex.Répit

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\pas_conflit

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance\rayonner l'ËS

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance\représentation collective

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance\soutienpublic

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\concentration

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\décroissance

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\différenciation_conc

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification\entretien_commercial

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification\entretien_commercial non

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification\entretien_particulier

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification_ERREURS

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification_NON

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\domination_coûts

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\domination_coûts_NON

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\excellence_opérationnelle

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\partenariat_prive

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\promotion

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\standardisation

Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a4.StratégieSurvie

| |
|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a4.StratégieSurvie\diversifier_fonds_gouvernamentaux |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a4.StratégieSurvie\subvention_croisée |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a4.StratégieSurvie\subvention_croisée_NON |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a5.StratégiesConsolidation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a6.StratégiesDéveloppement(croissance)engénéral |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a6.StratégiesDéveloppement(croissance)engénéral\contraintes_attention |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a6.StratégiesDéveloppement(croissance)engénéral\créneaux_protégés |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles\b1.Primaires |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles\b1.Primaires\recrutement |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles\b2.Secondaires |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles\b2.Secondaires\tiers_payeurs |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\b.PublicsCibles\b2.Secondaires\organisations_d'intérêt |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Accréditation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Ancrage |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Bas_prix |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\CA_gouvernance |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Carrefour |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Communication_interne |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\CompétencesDG |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\CoopérationInternationale |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Créativité |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Croissance |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Culture |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Dirigeant |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Disponibilité |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Diversification_revenus |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Équipe_fiable |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Être_ÉS |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Être_ÉS_pas_suffisant |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Être_ÉS_pas_vendeur |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Garantie_temps_plein |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Gestion_professionnelle |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Innovation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Leader |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Localisation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Marketing |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Marketing\Marque_unique |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Marketing\Packaging |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Mission |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Originalité |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Partenariat |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Pionniers_Uniques |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Produits_Santé |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Qualité |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Qualité_sceau_d'approbation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Qualté_formation |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Reputation_Crédibilité |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Reputation_Crédibilité_pas_suffisante |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Réseau_de_distribution |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Réseautage |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Restructuration_interne |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\RH |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Site_internet |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Solidité Financière |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\SolidítéOrganisationnelle |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Statut_juridique |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Transparence |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\Vision_futur |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\a.Pilliers |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\a.Pilliers\Compétitivité |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\a.Pilliers\Légitimité |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\a.Pilliers\Solidarité |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\Avantage_concurrentiel |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\Complémentarité |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\Niche |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\Viabilité |
| Nodes\\CODES\4.Modèle_de_positionnement\Volume |

| |
|---|
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Carrefour |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Conformité |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Destinataires |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Différenciation |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Différenciation_NON |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Innovation |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Intégration |
| Nodes\\CODES\5.Type_de_positionnement\Séparation |

## 2. DEUXIÈME CATÉGORIE (COULEUR VERTE)

| |
|---|
| Nodes\\QUESTIONNAIRE |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.1_dirigeant |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.1_dirigeant\employé |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.1_dirigeant\membreCA |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.2_histoire |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.3_objectifs |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.4_revenus_soucesfinancement |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.4_revenus_soucesfinancement\bénévolat |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\0.4_revenus_soucesfinancement\prix |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.1_marché |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.2_concurrence |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.3_autreslogiques |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.3a_pointsfaibles |

| |
|---|
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.3b_pointsforts |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\1.3c_defis |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\2.1_dynamiqueentreforces |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\2.1a_rentabilité_économique_vs_sociale |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\2.2_coordinationdesforces_ou_points |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\2.3a_tensions_objectifs |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\2.3b_tensions_moyens |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\3.1_conformité |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\3.2_défiercréer |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\3.3.différenciation |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\3.4_autresdynamiquesinteractions |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\4.1_coordinationorientationsstratégiques |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\4.2_place |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\4.3_constructionposition |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\4.4_attributssoutien |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\5.1_changementposition |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\5.2_cheminementdelibere |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\5.3_envirofavorable |
| Nodes\\QUESTIONNAIRE\5.4_réussite |

## 3. TROISIÈME CATÉGORIE (COULEUR ORANGE)

| |
|---|
| Nodes\\X.AUTRES |
| Nodes\\X.AUTRES\Bâtiment |
| Nodes\\X.AUTRES\Concurrents |
| Nodes\\X.AUTRES\Cycle_de_vie |
| Nodes\\X.AUTRES\Emploi_Québec |
| Nodes\\X.AUTRES\Org.Bienfaisance |
| Nodes\\X.AUTRES\ProcessusInternePriseDecision |
| Nodes\\X.AUTRES\Production |
| Nodes\\X.AUTRES\Production\Capacité |
| Nodes\\X.AUTRES\Produits_Services |
| Nodes\\X.AUTRES\Produits_Services\Formation |
| Nodes\\X.AUTRES\Produits_Services\Heures_vendues |

| |
|---|
| Nodes\\X.AUTRES\Produits_Services\Processus |
| Nodes\\X.AUTRES\Relève |
| Nodes\\X.AUTRES\RH |
| Nodes\\X.AUTRES\RH\Bénévolat |
| Nodes\\X.AUTRES\RH\Conditions_travail |
| Nodes\\X.AUTRES\RH\Équité_salariale |
| Nodes\\X.AUTRES\RH\Formation |
| Nodes\\X.AUTRES\RH\Salaires |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\Différences_regionales |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\Différences_regionales\Montréal_vs_Région |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\Accréditations |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\Chèque_emploi-service |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\LivreBlancAssurAutonomie(élargissement_services_PEFSAD) |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\Protection_territoires |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\Sous-traitance |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD\X_Sur_les_entreprises_potentielles |
| Nodes\\X.AUTRES\Secteur\EESAD+insertion |
| Nodes\\X.AUTRES\Statut_juridique |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne\Comptabilité |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne\Équipe_interne |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne\Membership |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne\Problèmes_internes |
| Nodes\\X.AUTRES\StructureInterne\Structure_CA |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_Aide_à_la_personne |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_Aménagement-Sécuritaire |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_CentresPersonnesÂgées_HLM |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_MenuChezSoi |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_NourritureDomicile_CuisineCollective |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_PAIR |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_RépitGardiennage |

| |
|---|
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_TerritoireSt-Joachim |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_Transport |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_1_vsEÉS |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_CuisineCollective |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_Gîte |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_InsertionTraiteur |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_LocationSalles_NON |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_MoissonMontréal |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_1_OrgCoopIntern |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_AideDomestique |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_ÎlotsRésidentiels |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_Répit |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_RésidencesPersonnesÂgées |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_RésidencesPersonnesÂgées\Cuisine |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_3_Soins_à_la_personne_AVQ |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_2_CDÉC |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EESAD_2_Tohu |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Chef |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\ EI_2Chef_PlatsSurgeles |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Chef_Traiteur |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Entreprises |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Entreprises_Cafés |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Entreprises_Caféshop_ExBistro |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2Pharmacies |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2PotagerUrbain |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2ProjetsPart |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_2SAAQ |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3a_Communautaire |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3a_Communautaire\Carrefour |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3_aCommunautaire\Offre_instalations |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3_aResto |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3_aTraiteur |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3_AugmentationPrixRepas |
| Nodes\\X.AUTRES\x.Spécifiques\EI_3_FoodCost |

# ANNEXE E

# LE PROCESSUS DE CODAGE SUR NVIVO 10

Comme il a été décrit dans la sous-section 4.3.6, la démarche d'analyse des données a été réalisé à partir d'un double processus de codage sur deux logiciels : Microsoft Word et NVivo 10. Les paragraphes suivants illustrent le processus de codage sur NVivo par des copies d'écran de ce logiciel. Tout d'abord, la figure suivante présente le processus de codage d'un extrait d'entrevue sur Microsoft Word :

**(01:14) Intervieweur :** Quels sont les objectifs de l'organisation?

Alors, les objectifs de l'organisation sont principalement de permettre aux gens de préserver leur qualité de vie à domicile, participer à leur maintien à domicile pour le plus longtemps possible. Et ça en collaboration et complémentarité avec le Centre de Santé et Services Sociaux, CSSS. 0.3_objectifs

MANTIEN À DOMICILE AVEC QUALITÉ DE VIE, EN COMPLÉMENTARITÉ ET COLLABORATION AVEC LE CSSS [voir 0.3_objectifs]. 1.3_autreslogiques 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité 1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission 4.Modèle _de_positionnement\Complementarité

**(01:40) Intervieweur :** En collaboration [avec le CSSS] dans quel sens?

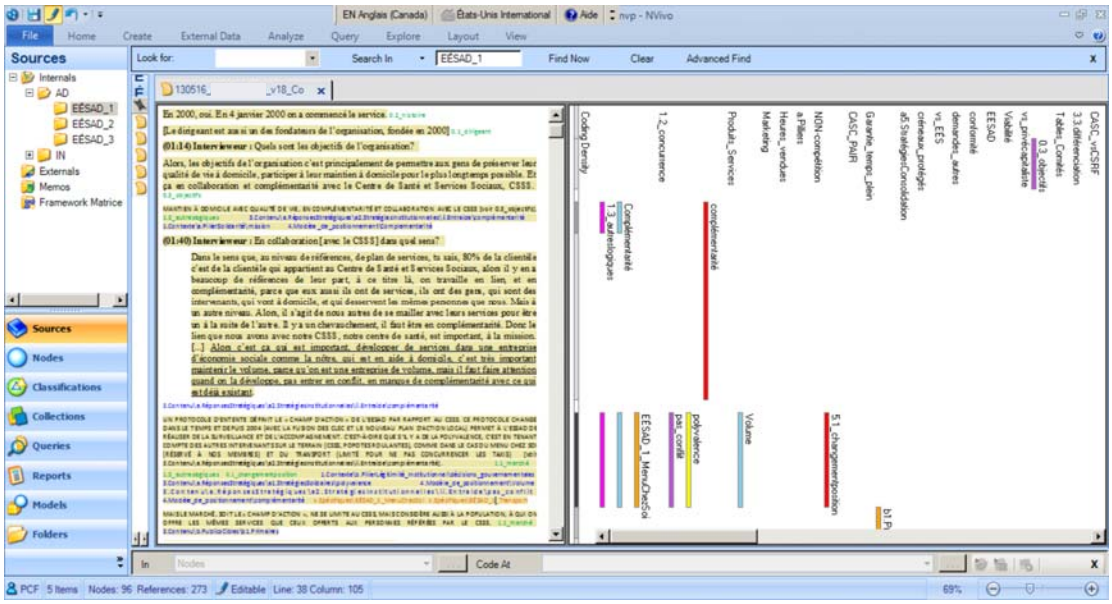
Dans le sens que, au niveau de références, de plan de services, tu sais, 80% de la clientèle c'est de la clientèle qui appartient au Centre de Santé et Services Sociaux, alors il y en a beaucoup de références de leur part, à ce titre là, on travaille en lien, et en complémentarité, parce que eux aussi ils ont de services, ils ont des gens, qui sont des intervenants, qui vont à domicile, et qui desservent les mêmes personnes que nous. Mais à un autre niveau. Alors, il s'agit de nous autres de se mailler avec leurs services pour être un à la suite de l'autre. Il y a un chevauchement, il faut être en complémentarité. Donc le lien que nous avons avec notre CSSS, notre centre de santé, est important, à la mission. […] Alors c'est ça qui est important, développer de services dans une entreprise d'économie sociale comme la nôtre, qui est en aide à domicile, c'est très important maintenir le volume, parce qu'on est une entreprise de volume, mais il faut faire attention quand on la développe, pas entrer en conflit, en manque de complémentarité avec ce qui est déjà existant.

3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité

UN PROTOCOLE D'ENTENTE DÉFINIT LE « CHAMP D'ACTION » DE L'EESAD PAR RAPPORT AU CSSS. CE PROTOCOLE CHANGE DANS LE TEMPS ET DEPUIS 2004 (AVEC LA FUSION DES CLSC ET LE NOUVEAU PLAN D'ACTION LOCAL) PERMET À L'ESSAD DE RÉALISER DE LA SURVEILLANCE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT. C'EST-À-DIRE QUE S'IL Y A DE LA POLYVALENCE, C'EST EN TENANT COMPTE DES AUTRES INTERVENANTS SUR LE TERRAIN (CSSS, POPOTES ROULANTES), COMME DANS LE CAS DU MENU CHEZ SOI (RÉSERVÉ À NOS MEMBRES) ET DU TRANSPORT (LIMITÉ POUR NE PAS CONCURRENCER LES TAXIS) [voir 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité]. 1.1_marché 1.3_autreslogiques 6.1_changementposition 1.Contexte\b.PilierLégitimité_Institutionnel\décisions_gouvernamentales 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\polyvalence 4.Modèle_de_positionnement\Volume 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\pas_conflit 4.Modèle_de_positionnement\complémentarité x.Spécifiques\CASC_MenuChezSoi x.Spécifiques\CASC_Transport

MAIS LE MARCHÉ, SOIT LE « CHAMP D'ACTION », NE SE LIMITE AU CSSS, MAIS CONSIDÈRE AUSSI À LA POPULATION, À QUI ON OFFRE LES MÊMES SERVICES QUE CEUX OFFERTS AUX PERSONNES RÉFÉRÉES PAR LE CSSS. 1.1_marché 3.Contenu\b.PublicsCibles\b1.Primaires

Après la codification sur Word, les extraits ont été codées sur NVivo, comme le démontre la figure ci-dessous. On observe dans cette figure, à gauche, que pour chacun des secteurs (aide domestique et insertion), trois fichiers ont été crées, un pour chaque organisation étudiée. Au milieu, l'extrait d'entrevue précédemment codé sur Word peut être visualisé. Et à droite, se trouvent les codes insérées pour chaque partie de l'extrait.




Cette même procédure a été adoptée pour touts les extraits d'entrevues, tous les documents et tous les rapports d'observation obtenus et produits pendant la recherche empirique, pour chacune des six organisations étudiées. Après chaque démarche de codage, des rapports produits sur NVivo étaient générées dans le format Microsoft Word pour la lecture des données classées. Trois types de rapports ont été utilisés pour l'analyse : le premier type contient tous les extraits codés dans un code particulier, et le deuxième type contient tous les extraits codés par organisation, et le troisième type contient tous les extraits codés de toutes les organisations par secteur (insertion ou aide domestique).

La figure suivante illustre la première page d'un rapport type 1 produit par NVivo contenant tous les extraits classées dans le code « complémentarité » de la catégorie « stratégies d'entraide » (la liste des codes est disponible dans l'annexe D précédant).

## Coding Summary By Node

## THESEPCF

## 2016-01-04 12:51

| Aggregate | Classification | Coverage | Number Of Coding References | Reference Number | Coded By Initials | Modified On |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Node** | | | | | | |
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité | | | | | | |
| Document | | | | | | |
| Internals\\AD\\EÉSAD_1\\130516_Interviewé1_v18_CodificationSimple_Nvivo | | | | | | |
| No | | 0,0741 | 9 | | | |
| | | | | 1 | PCF | 2013-10-08 16:05 |

MANTIEN À DOMICILE AVEC QUALITÉ DE VIE, EN COMPLÉMENTARITÉ ET COLLABORATION AVEC LE CSSS [voir 0.3_objectifs]. 1.3_autreslogiques 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité 1.Contexte\a.PilierSolidarité\mission 4.Modèle _de_positionnement\Complementarité

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 2 | PCF | 2013-10-08 16:06 |

(01:40) Intervieweur : En collaboration [avec le CSSS] dans quel sens ?
Dans le sens que, au niveau de références, de plan de services, tu sais, 80% de la clientèle c'est de la clientèle qui appartient au Centre de Santé et Services Sociaux, alors il y en a beaucoup de références de leur part, à ce titre-là, on travaille en lien, et en complémentarité, parce que eux aussi ils ont de services, ils ont des gens, qui sont des intervenants, qui vont à domicile, et qui desservent les mêmes personnes que nous. Mais à un autre niveau. Alors, il s'agit de nous autres de se mailler avec leurs services pour être un à la suite de l'autre. Il y a un chevauchement, il faut être en complémentarité. Donc le lien que nous avons avec notre CSSS, notre centre de santé, est important, à la mission. [...] Alors c'est ça qui est important, développer de services dans une entreprise d'économie sociale comme la nôtre, qui est en aide à domicile, c'est très important maintenir le volume, parce qu'on est une entreprise de volume, mais il faut faire attention quand on la développe, pas entrer en conflit, en manque de complémentarité avec ce qui est déjà existant.

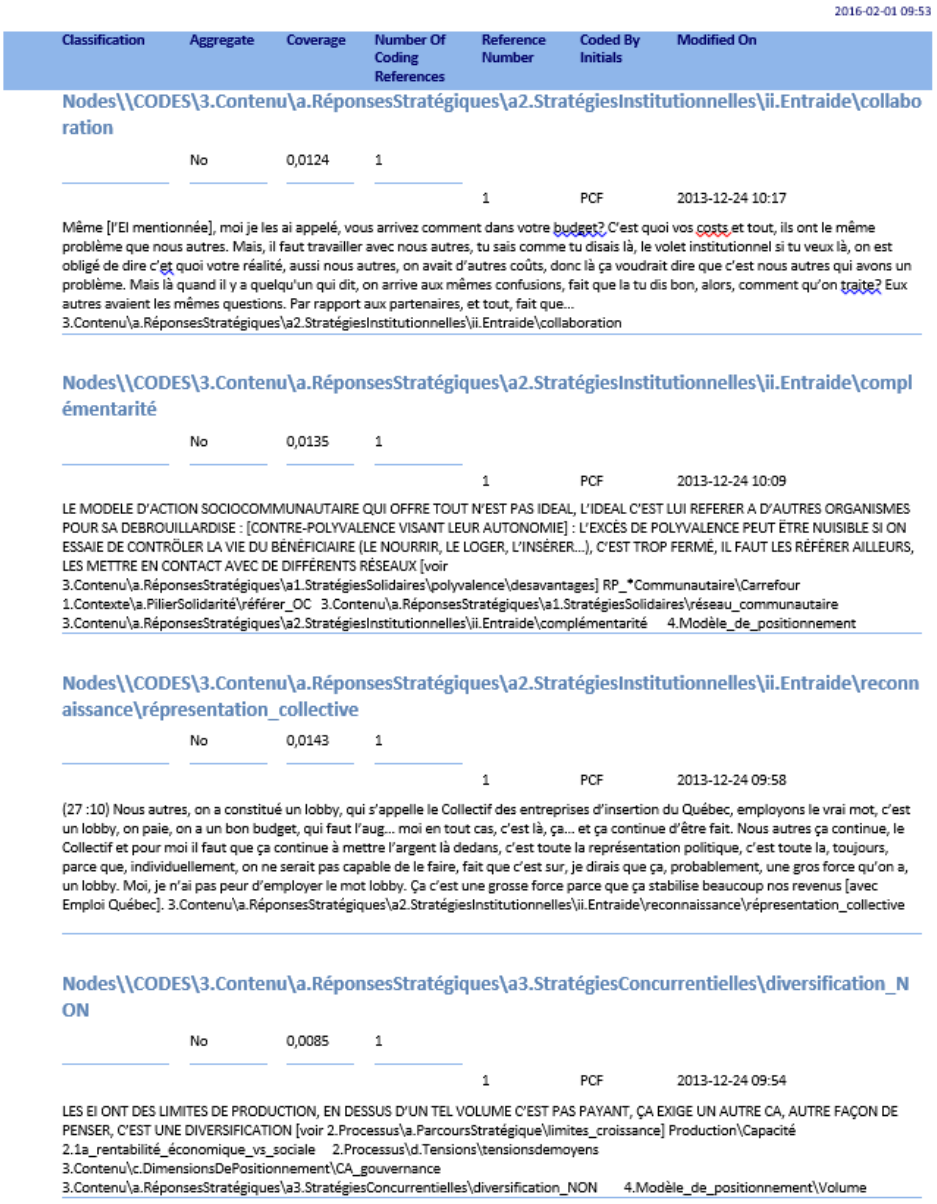
| | | | |
|---|---|---|---|
| | 3 | PCF | 2013-10-08 16:14 |

AVANT 2004 SEULEMENT AIDE DOMESTIQUE. EN 2004, LA CUISINE (D'ABORD AVEC LE MENU CHEZ SOI/PLATS SURGELÉS, MAIS APRÈS LE REPAS À DOMICILE ET EN CUISINE COLLECTIVE – RÉSIDENCES – APRÈS FORMER LES PRÉPOSÉS EN PARTENARIAT AVEC UNE CUISINE COLLECTIVE). EN 2009, L'AIDE À LA PERSONNE (AIDE HABILLEMENT, ALIMENTATION, RÉPIT ORDINAIRE, DÉPLACEMENT SÉCURITAIRE, TOILATTE, VALAGE, COIFFURE...), PAS EN CONFLIT ET EN COMPLÉMENTARITÉ AVEC CE QUI EXISTAIT DÉJÀ (CSSS OU ORGANISMES) [voir Produits_Services] 6.1_changementposition 1.3_autreslogiques 3.Contenu\b.PublicsCibles\b1.Primaires 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\polyvalence 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ ii.Entraide\pas_conflit 4.Modèle_de_positionnement\Volume 4.Modèle_de_positionnement\Complémentarité RH\Formation x.Spécifiques\EÉSAD_1_MenuChezSoi x.Spécifiques\EÉSAD_1_Aide_à_la_personne

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 4 | PCF | 2013-10-08 16:14 |

Très important. Ça [offrir un service en rapport aux membres et en complémentarité avec ce qui existe déjà] c'est un point que je n'insisterai jamais assez, qui est lorsqu'on est une entreprise d'économie sociale, qu'on développe pour nos membres, pour nos partenaires, de toujours prendre en ligne de compte la complémentarité avec ce qui existe déjà. Ce n'est pas nécessairement à toutes les entreprises d'économie sociale, mais pour une entreprise d'économie sociale en aide à domicile, ça je trouve que ça c'est important de prendre ça en compte.

La figure suivante illustre la 11e page d'un rapport type 2 produit par NVivo contenant tous les extraits classées se référant à une organisation, soit l'EI_3.



2016-02-01 09:53

| Classification | Aggregate | Coverage | Number Of Coding References | Reference Number | Coded By Initials | Modified On |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\collaboration | No | 0,0124 | 1 | 1 | PCF | 2013-12-24 10:17 |

Même [l'EI mentionnée], moi je les ai appelé, vous arrivez comment dans votre budget? C'est quoi vos costs et tout, ils ont le même problème que nous autres. Mais, il faut travailler avec nous autres, tu sais comme tu disais là, le volet institutionnel si tu veux là, on est obligé de dire c'est quoi votre réalité, aussi nous autres, on avait d'autres coûts, donc là ça voudrait dire que c'est nous autres qui avons un problème. Mais là quand il y a quelqu'un qui dit, on arrive aux mêmes confusions, fait que la tu dis bon, alors, comment qu'on traite? Eux autres avaient les mêmes questions. Par rapport aux partenaires, et tout, fait que...
3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\collaboration

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité | No | 0,0135 | 1 | 1 | PCF | 2013-12-24 10:09 |

LE MODELE D'ACTION SOCIOCOMMUNAUTAIRE QUI OFFRE TOUT N'EST PAS IDEAL, L'IDEAL C'EST LUI REFERER A D'AUTRES ORGANISMES POUR SA DEBROUILLARDISE : [CONTRE-POLYVALENCE VISANT LEUR AUTONOMIE] : L'EXCÈS DE POLYVALENCE PEUT ÊTRE NUISIBLE SI ON ESSAIE DE CONTRÔLER LA VIE DU BÉNÉFICIAIRE (LE NOURRIR, LE LOGER, L'INSÉRER...), C'EST TROP FERMÉ, IL FAUT LES RÉFÉRER AILLEURS, LES METTRE EN CONTACT AVEC DE DIFFÉRENTS RÉSEAUX [voir
3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\polyvalence\desavantages] RP_*Communautaire\Carrefour
1.Contexte\a.PilierSolidarité\référer_OC 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a1.StratégiesSolidaires\réseau_communautaire
3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\complémentarité 4.Modèle_de_positionnement

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance\répresentation_collective | No | 0,0143 | 1 | 1 | PCF | 2013-12-24 09:58 |

(27 :10) Nous autres, on a constitué un lobby, qui s'appelle le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, employons le vrai mot, c'est un lobby, on paie, on a un bon budget, qui faut l'aug... moi en tout cas, c'est là, ça... et ça continue d'être fait. Nous autres ça continue, le Collectif et pour moi il faut que ça continue à mettre l'argent là dedans, c'est toute la représentation politique, c'est toute la, toujours, parce que, individuellement, on ne serait pas capable de le faire, fait que c'est sur, je dirais que ça, probablement, une gros force qu'on a, un lobby. Moi, je n'ai pas peur d'employer le mot lobby. Ça c'est une grosse force parce que ça stabilise beaucoup nos revenus [avec Emploi Québec]. 3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a2.StratégiesInstitutionnelles\ii.Entraide\reconnaissance\répresentation_collective

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nodes\\CODES\3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification_NON | No | 0,0085 | 1 | 1 | PCF | 2013-12-24 09:54 |

LES EI ONT DES LIMITES DE PRODUCTION, EN DESSUS D'UN TEL VOLUME C'EST PAS PAYANT, ÇA EXIGE UN AUTRE CA, AUTRE FAÇON DE PENSER, C'EST UNE DIVERSIFICATION [voir 2.Processus\a.ParcoursStratégique\limites_croissance] Production\Capacité
2.1a_rentabilité_économique_vs_sociale 2.Processus\d.Tensions\tensionsdemoyens
3.Contenu\c.DimensionsDePositionnement\CA_gouvernance
3.Contenu\a.RéponsesStratégiques\a3.StratégiesConcurrentielles\diversification_NON 4.Modèle_de_positionnement\Volume

Et la figure ci-dessous illustre la troisième page d'un rapport type 3 produit par NVivo contenant tous les extraits classées se référant au secteur de l'aide domestique.

Reports\\Coding Summary By Node Report Page 2 of 227

2014-01-20 11:55

| Aggregate | Classification | Coverage | Number Of Coding References | Reference Number | Coded By Initials | Modified On |
|---|---|---|---|---|---|---|

Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\ancrage_territorial_points_négatis

Document

Internals\\AD\\EÉSAD_2\\130809_Interviewé2_v7_CodificationSimple_Nvivo

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| No | | 0,0332 | 1 | | | |
| | | | | 1 | PCF | 2013-10-08 10:52 |

(40:58) Intervieweur : Est-ce que l'ancrage territorial est important ?
C'est important, mais je calcule qu'au fils des ans, c'est peut être moins important. Parce que, ce que j'entends, c'est qu'on peut aller ailleurs. Ça veut dire qu'on en demeure plus nous autres si on serait toujours dans nos trois territoires et...
écoute, d'un côté, est-ce que, aussi, un organisme qui s'appelle [EÉSAD_2] aie droit à sept, hui arrondissements, pendant que l'autre petit organisme, qui essaye de pivoter, elle a trois arrondissements. Mais nous autres, on a fusionné, fait qu'elle aurait pu, elle pourrait se fusionner, avec trois autres là. Mettons, [l'autres EÉSAD]. Tu dis, là dedans il y a une compagnie qui est en difficulté, quelque chose, mais on a vu, si là il manque de références, elle ne donnerait pas de bonnes références pour se fusionner, qui se fusionnent les deux qui marchent. Et là encore, est-ce qu'il y a deux bons organismes qui marchent très bien, est-ce qu'ils on raison de se fusionner ? Il y a des avantages vis-à-vis des employés, parce que tu peu prendre un employé qui habituellement travaille sur St-Michel, et là, elle peut être prise pour aller travailler dans Montréal Nord ou Anjou. L'employé ne sera pas content. Ça fait que s'ils sont fusionnés et qu'ils sont... tu sais comme nous autres, on essaie là d'en prendre à Montréal-Nord, il reste encore des employés à Montréal-Nord, alors c'est encore eux qui vont faire le ménage, mais ça peut arriver qu'ils soient pris pour envoyer. L'envoyé n'est pas satisfait là. L'envoyé il a des insatisfactions, ça fait que, une boule de neige, ça fait. Fait que, est-ce que c'est bon de se fusionner ? Je ne sais pas.
L'ancrage, comme tu dis, oui, c'est bon l'ancrage, mais si on dit, on détermine qu'un ancrage dans le territoire on ne peut pas sortir de notre territoire, ben, il restera toujours que la personne qui déménage, qui veut avoir son préposé, ne pourra pas. Fait qu'on va perdre d'une façon ou de l'autre. Vous en allez pour une autre ou peut-être que ça va aller au travail au noir. Ou peut-être que la même préposée va proposer de faire au noir le samedi et le dimanche. Il faut penser à tout.

Nodes\\CODES\1.Contexte\a.PilierSolidarité\autonomie

Document

Internals\\AD\\EÉSAD_1\\130704_Interviewé1_v10_CodificationSimple_NVivo

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| No | | 0,0112 | 1 | | | |
| | | | | 1 | PCF | 2013-10-08 09:48 |

(1:15:20) Intervieweur : Est-ce l'environnement est toujours favorable, ou il faut parfois le défier, le changer?
Bien, aujourd'hui je dirais que c'est peut être moins difficile qu'à une certaine époque, mais dans de moments données il y a eu des orientations, ou des interventions, soit du Ministère, ou de l'Agence, qui faisant en sorte qui s'était questionnable, on le questionnait effectivement.
Maintenant, on s'est informé avec le Ministère, souhaiterait demain qu'il y a une uniformité au niveau de prix, dans les entreprises, et qui le prix

# ANNEXE F

# L'ÉVOLUTION DU SECTEUR D'INSERTION AU QUÉBEC

La période entre le début des années 1980 et la première moitié des années 1990 constitue la phase d'émergence des entreprises d'insertion au Québec. Cette phase se caractérise par la genèse d'initiatives qui visaient à prêter assistance aux personnes dépourvues de capacités, de qualités ou de connaissances nécessaires pour s'intégrer au marché de travail. De telles initiatives ont été mises sur pied principalement par des organisateurs communautaires, des organisations caritatives et des groupes religieux (Dolbel, 2010, p. 12). Parmi ces initiatives, les trois premières[154] ont été la « Relance-Atelier de réadaptation au travail », située à Gatineau depuis 1982, ainsi que « Le Boulot Vers… » et le « Chic Resto Pop », situées à Montréal depuis 1983 (Dolbel, 2010, p. 12). De telles initiatives[155], souligne Pierre (2009, p. 171), ont été, et sont encore, de projets innovateurs qui ont constitué les bases du champ de l'insertion socioprofessionnelle au Québec :

> Les entreprises d'insertion sociale représentent la figure économique et solidariste novatrice des années 1980 en tant qu'elles insèrent les exclus pour les réhabiliter à jouer le jeu du marché et à recouvrer leur citoyenneté tout en ayant pour mission de produire corollairement la cohésion sociale.

Avec le développement et la croissance de ces initiatives, l'un de leurs principaux défis pendant cette première phase d'émergence a été la lutte pour le financement. Face à l'inexistence de financements récurrents et appropriés à la démarche de l'insertion à l'époque, surtout en ce qui concernait la formation, ces organisations ont survécu en combinant de subventions provenant de plusieurs programmes différents (Dolbel, 2010, p. 12 ; Mottet, 2003, p. 31). Certains de ces programmes, implantés principalement à la fin des années 1980, ont été le *Programme de*

---

[154] On considère ici celles où la formation, l'encadrement et l'accompagnement étaient plus intégrées à l'activité d'insertion, car d'autres initiatives pré-insertion/formation existaient déjà depuis les années 1960 (Noiseux, 2004, p. 10).

[155] Pour plus d'informations sur ces trois organisations, consultez respectivement les sites internet suivants : http://www.larelance.ca/ ; http://www.boulotvers.org/ ; http://www.chicrestopop.com/

*création d'emplois temporaires*, le programme d'*Actions positives pour le travail et l'emploi* (APTE)[156] et le programme d'*Aide aux parents pour leurs revenus de travail* (APPORT). Bien que certains de ces programmes de financement concernent la formation pour l'insertion au travail, le manque d'intégration entre eux exigeait beaucoup de temps et d'énergie des organisations pour les obtenir et gérer (Dolbel, 2010, p. 12 ; Mottet, 2003, p. 29).

Les principales revendications des organisations étaient que les participants devraient recevoir un salarié durant leur formation, non une aide financière, et que leurs services de formation socioprofessionnelle et de suivi devraient être soutenus par l'État de façon récurrente. Afin de faire soutenir leurs activités et garantir leurs services et leur survie, ces organisations se sont mises en partenariat, développant graduellement un réseau entre elles et avec d'autres organismes et groupes qui offraient de services de support aux divers types de problèmes vécus par les participants, tels l'alcoolisme et la santé mentale. Cette mobilisation a entraîné la création du *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* (CEIQ), entre 1995 et 1996, qui avait pour objectif principal de favoriser la reconnaissance des entreprises d'insertion, et ainsi lutter pour leurs revendications. Au sein du CEIQ, les entreprises d'insertion se dotent d'une *Charte des entreprises d'insertion*, qui décrit sept critères définissant une entreprise d'insertion (décrits dans le tableau 5.1). Actuellement, le CEIQ regroupe 50 des 54 entreprises d'insertion reconnues par le gouvernement[157].

La deuxième moitié des années 1990 a été caractérisée par de changements politiques importants non seulement pour les entreprises d'insertion, mais pour l'économie sociale québécoise en général. À cette époque, des actions conjointes de la société et des acteurs liées à l'économie sociale et aux organismes communautaires auprès du gouvernement québécois ont donné lieu à certains événements clés pour le développement de l'économie sociale au Québec. D'abord, on souligne la formation du *Secrétariat d'action communautaire autonome* et la réalisation de la *Marche du pain et des roses* en 1995, ainsi que, en 1996, la réalisation du

[156] Parmi les sous-programmes de l'APTE on souligne le SEMO (Services externes de main-d'œuvre), le PAIE (Programme d'aide à l'intégration d'emploi) et l'EXTRA (Programme Expérience de Travail) (Dolbel, 2010, p. 15).
[157] Source: http://www.collectif.qc.ca/content/ceiq/doc/RA/Rapport_annuel_CEIQ_2013.pdf

*Sommet sur l'économie et l'emploi*, les subséquentes créations du *Groupe de travail sur l'économie sociale* et du *Chantier de l'économie sociale* (selon détaillé dans le chapitre 1, section 1.1.8) et la création d'un comité interministériel composé non seulement par de représentants d'instances gouvernementales, mais aussi par quatre représentants d'entreprises d'insertion (Dolbel, 2010, p. 20).

À l'intérieur du mouvement de l'économie sociale, l'activité de l'insertion socioprofessionnelle rejoint au moins deux grandes préoccupations d'intérêt général, l'emploi et l'éducation. Au Canada, ces deux domaines relèvent traditionnellement de niveaux différents du gouvernement. Alors que les politiques concernant l'assurance-emploi sont fédérales, l'éducation est un champ de compétence provinciale (Noiseux, 2004). Une entente[158] accordée entre le Canada et le Québec en 1997, et en vigueur depuis le 1er janvier 1998, a établi toutefois le transfert de la politique d'emploi du gouvernement fédéral au gouvernement québécois. Suite à la ratification de cette entente, qui a établi le Québec comme le responsable des services publics d'emploi sur son territoire (Noiseux, 2004), deux structures ont été créées : le *Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale* (MESS) et la *Commission des partenaires du marché de travail*. Cette commission regroupait plusieurs acteurs liés aux entreprises privées capitalistes, à l'économie sociale, aux organismes communautaires, aux mouvements de travailleurs et au secteur d'éducation, et visait à établir un dialogue entre ces acteurs et le gouvernement sur le marché de travail au Québec (Dolbel, 2010, p. 20).

Par la suite, Emploi-Québec, une agence provinciale autonome au sein du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), a été créé en 1998 afin de « contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social »[159]. Cette agence, exclusivement dédiée à traiter de la question de l'emploi, est aujourd'hui l'organisme fournissant le plus

[158] Plus d'informations sur l'« Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail » disponibles sur http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/accords_formation/edmt/qc_entente.shtml
[159] Source: http://emploiquebec.gouv.qc.ca/a-propos-de-nous/

important programme de financement[160] pour les entreprises d'insertion. Ce programme est basé sur le « Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion », qui a été adopté et signé par le MESS en 1998. Ce Cadre a été basé sur la « Charte des entreprises d'insertion[161] », étant ainsi le résultat des efforts de mobilisation des entreprises d'insertion et du CEIQ auprès du gouvernement québécois. La formalisation de ce Cadre de reconnaissance constitue un événement clé pour l'orientation stratégique des entreprises d'insertion. Il constitue la pierre angulaire de leur reconnaissance institutionnelle au Québec, car il s'avère la pièce maîtresse, le « document maître, balisant les relations entre les entreprises d'insertion et le gouvernement du Québec » (Noiseux, 2004, p. 14). Ce Cadre comporte des spécificités sur la reconnaissance, l'accréditation et le financement des entreprises d'insertion au Québec. D'abord, en ce qui concerne la reconnaissance, le Cadre décrit les sept critères de reconnaissance du statut d'entreprise d'insertion (voir tableau 5.1, qui compare le Cadre aux sept critères de définition d'une entreprise d'insertion selon le Collectif).

Ce que les EI réclamaient dans cette Charte est ainsi un financement public « suffisant, souple, global, récurrent et assurant une pleine autonomie de gestion aux promoteurs de ces initiatives » (Noiseux, 2004, p. 22). Le Cadre de reconnaissance, base du financement qu'y est relié, reconnaît « la pertinence de la formule d'insertion par l'économique développée par les entreprises d'insertion », et souligne l'objectif d'« accroître la stabilité des entreprises d'insertion en leur permettant de planifier leurs activités par la reconduction de leur financement sur une base triennale » (MESS, 1998, p. 2).

Les OBNL reconnues comme des entreprises d'insertion ont droit à un financement provenant d'Emploi-Québec. Cela signifie que, à partir de ce moment, au lieu de se débrouiller pour

[160] Pour la description complète du programme, consultez: http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Guide_PPE_volet_EI.pdf

[161] Il s'agit d'une Charte élaborée en 1995 par les entreprises fondatrices du CEIQ, qui visait à exprimer les réalités sur leur terrain d'action et à les reconnaître comme des « entreprises d'insertion » (http://www.collectif.qc.ca/qui).

combiner différents types de subventions[162], les entreprises d'insertion peuvent orienter leurs efforts pour répondre aux critères d'un programme de financement principal et intégral, complètement adapté à leur réalité[163]. Ce programme, entièrement basé sur le Cadre de reconnaissance, est exclusivement dédié au volet de l'insertion socioprofessionnelle. Pour l'élaboration et le suivi de ce programme, un comité de suivi a été mis en place en 1999 par Emploi-Québec, ayant pour mandat d'interpréter le Cadre, de favoriser une concertation autour de la question de l'insertion et de suivre les entreprises d'insertion dans la réalisation de leurs activités (Emploi-Québec, 2012, p. 5).

[162] Un rapport écrit en 1995 a montré que, ensemble, les entreprises d'insertion combinaient environ 30 sources différentes de financement, de programmes et de subventions provenant de diverses instances gouvernementales (Dolbel, 2010, p. 18).

[163] Il est important de souligner que, même avec ce programme principal, les EI bénéficient régulièrement aussi d'autres formes de subventions publiques, qui sont habituellement de source provinciale et qui sont ponctuelles (p. ex. des aides provenant du Comité d'économie social de l'île de Montréal - CESÎM) ou à des champs d'intervention particuliers, comme l'immigration (ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion), l'éducation (ministère de l'Éducation, Enseignement supérieur et Recherche), la santé (ministère de la Santé et des Services Sociaux) et l'environnement (ministère du Développement durable, de l'Environnement de la Lutte contre les changements climatiques). Les EI peuvent obtenir aussi du financement public quand en phase de démarrage, de consolidation, d'expansion ou de redressement (p. ex. les fonds des Centres Locaux de Développement et les trois volets du Réseau d'Investissement Social du Québec, soit l'aide technique, le prédémarrage et la capitalisation). En plus, quand les EI combinent une autre activité « communautaire » avec l'insertion (p. ex. une cuisine collective), elles peuvent recevoir des subventions, du financement privé (p. ex. Centraide ou autres fondations privées) ou de dons pour cette activité, mais de façon indépendante de l'insertion.

# ANNEXE G

# L'ÉVOLUTION DU SECTEUR D'AIDE DOMESTIQUE AU QUÉBEC

La politique de soutien à domicile au Québec, dont l'aide domestique est l'un des services, date des années 1970, avec la mise sur pied des Centres locaux de services communautaires - CLSC (Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003). Parmi les prestataires de services dans le champ des services d'aide à domicile, on trouve les établissements du réseau de la santé et des services sociaux (CSSS, CLSC, etc.), des organismes communautaires, des entreprises privées, des entreprises d'économie sociale, des travailleurs de gré à gré, ainsi que d'autres organisations publiques, comme la Société d'habitation du Québec (SHQ) et la Régie de l'assurance maladie du Québec – RAMQ (MSSS, 2003).

Avant le Sommet de l'économie et de l'emploi de 1996, les services d'aide domestique disponibles aux personnes en perte d'autonomie n'étaient pas nombreux ni organisés comme aujourd'hui. Ils étaient fournis majoritairement par le gouvernement et par des organismes communautaires, sans un programme d'encadrement et de financement propre à ces activités. L'une des principales solutions pour le financement des services à domicile était l'allocation directe, ou « le chèque emploi service », qui consistait à fournir aux personnes qui avaient besoin de services à domicile une allocation financière que les permettait de « choisir librement et de façon éclairée la modalité de prestation de services » (MSSS, 2004, p. 28). En résumé, les destinataires recevaient directement une somme en argent ou un chèque à leur nom et pouvaient acheter ce qu'ils voulaient avec le montant reçu, dont les services d'une préposée. Ils pouvaient ainsi tant engager un travailleur dans une entente gré à gré qu'acheter les services d'une organisation.

Cette solution causait certains problèmes, par contre, car l'argent pourrait être utilisé à d'autres fins ou même pour engager de préposées au noir. Plus tard, des documents gouvernementaux

déterminaient que ces types de paiements seraient versés directement par le CTCES - Centre de traitement du chèque emploi-service (MSSS, 2009b, 2009a), garantissant ainsi que les ressources soient appliquées à la prestation de services aux personnes. L'un des interviewés a expliqué ce contexte, soulignant le rôle important des EÉSAD dans la régularisation de l'activité à domicile :

> « *Avant [les EÉSAD], le CSSS donnait de l'argent directement au client. […] Ça pourrait être de l'argent sonnant ou en chèques remettant à la personne qui avait besoin de ce service-là. Et les besoins étaient donnés souvent par la fille, la belle-mère, souvent il servait à acheter des cigarettes, ce n'était pas contrôlé… je vous dirais que d'après ce que nous disaient que, peut-être 50% de l'argent qui a été investi en métier à domicile qui était vraiment fait à métier à domicile, le reste était pour…. cet argent n'était pas contrôlé. […] Ce n'était pas contrôlé, dans le fond. L'argent a été donné, puis organisez-vous avec vos services, organisez-vous avec vos affaires. Écoûte, ça ne marchait vraiment pas. Quand on était arrivé, là on tombait quand même dans un plus grand contrôle*. »

Après le Sommet, plusieurs initiatives d'économie sociale ont été mises sur pied, dont celles des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD). Ces dernières ont été mandatées pour offrir des services d'aide domestique au Québec. Ce sont des services qui sont disponibles à tous les résidents québécois, mais dont le public cible principal est composé par des personnes âgées de 65 ou plus, ainsi que toute personne de 18 à 64 ans qui a des besoins spéciaux d'aide domestique. Le terme le plus utilisé pour décrire les destinataires principaux des EÉSAD est « les personnes âgées et en perte d'autonomie ». Dans ce sens, l'un des interviewés a expliqué l'importance du rôle des EÉSAD dans la société :

> « *C'est un bien nécessaire [une EÉSAD] dans le milieu, dans la… tu sais, s'il n'y avait pas [les EÉSAD]… avant, je recule bien bien loin, quand il n'avait pas des organismes en économie sociale [d'aide domestique], qui qui faisait ça? Qui faisait ça? Tu avais des personnes qui sortaient de l'hôpital, qui étaient recommandées par le CLSC, tu avais des préposées recommandées par le CLSC, formés par le CLSC, en petite quantité. Sinon, il n'y avait pas de ménage que se faisait chez les personnes âgées, donc… où, c'était du travail au noir. Ça a été mis un peu sur le marché pour contrer le travail au noir, les organismes en économie sociale [d'aide domestique], et c'était bien. Ça […] a donné de l'ouvrage à plusieurs personnes, ça a donné de chances, des ouvertures de travail à de gens qui peut-être n'avaient jamais travaillé, qui venaient d'arriver et […] ça a donné de la chance aux personnes âgées, pour moindre coût…, écoûte, je me*

*rappelle, au tout début, il y avait ceux qui paient $4 piasses de l'heure pour faire faire le petit ménage. $5 piasses, là, tu vas dire, tu n'appauvrirais pas avec ça là, tu as beau dire que tu es sur le seuil de la pauvreté, mais, qu'est-ce que c'est plaisant, là, c'est d'avoir chez vous, ton petit logement, un et demie, trois et demie, qui c'est propre, c'est beau. Et les personnes âgées, écoûte, que tu veuilles ou que tu ne veuilles pas, c'est quand ils sont tout seuls dans leur logement, bien, il y a quelque chose à terre ils ne voient pas, ils ne ramasseront pas, ils vont avoir les souliers tous croches, et au bout de certain temps, regarde, c'est sale, c'est encastré, c'est vraiment dégueulasse. Ça fait que ça a permis à ces gens-là d'avoir au moins un environnement sain, tu n'es pas obligé… parce que tu es vieux, tu es malade un peu, tu n'es pas obligé de vivre dans la crasse. Fait que moi, je me dis, dans le milieu, ces organismes [les EÉSAD] là ont été mis sur pied, avec l'aide du gouvernement et du CSSS, pour une nécessité, un besoin, et j'espère que ça n'est pas prêt à disparaitre. Le besoin est là encore. Le besoin sera toujours là.* »

Afin de soutenir l'émergence, la croissance et la viabilité des EÉSAD, le ministère de la Santé et des services sociaux (MSSS) du Québec a mis en œuvre le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). En plus d'offrir les services d'aide domestique par une entente de service convenue avec le destinataire (client), les EÉSAD doivent aussi aider le client à remplir le formulaire de demande d'aide financière et faire parvenir toute la documentation à l'entité responsable pour la gestion du programme, qui est la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) sous la responsabilité du ministère de la Santé et des services sociaux (MSSS). La RAMQ a créé le Service de la contribution et de l'aide financière (SCAF), qui traite les demandes d'aide financière des destinataires[164] et les demandes de paiement présentées par les EÉSAD. Le montant d'aide financière correspondant à chaque dossier est ainsi repassé par la RAMQ/SCAF aux EÉSAD. Il s'agit ainsi d'un revenu recourant directement liée à la vente des services, différent donc d'une subvention, comme l'explique l'un des interviewés :

*C'est sûr qu'ici [ventes subventionnées RAMQ] […] ça fait partie du service, […] il n'y a pas de danger, c'est récurent, il n'y a pas de danger de disparaitre demain matin. Tandis qu'une subvention du Fonds d'économie sociale, tu l'as pour un an, deux ans, trois ans et c'est fini.*

[164] Les personnes de 70 ans ou plus ont aussi droit à un crédit d'impôt de 30% du montant payé pour les services.

Les EÉSAD ont ainsi émergé avec une reconnaissance institutionnelle et un appui financier solide provenant de l'État. Une telle structure offerte par le PEFSAD permet de garantir le service d'aide domestique à une population qui, dans d'autres conditions, ne pourrait pas le payer. En racontant certaines des particularités de ce programme, l'un des interviewés a souligné l'importance de cette politique :

> « *Le Ministère de la Santé a décidé de mettre en place un programme d'exonération financière à l'aide à domicile ; ce programme-là permet aux gens de pouvoir se payer les services, peu importe le revenu de la personne, d'une entreprise d'économie sociale. C'est pourquoi on fonctionne selon le revenu de la personne pour notre taux horaire. Donc, il y a certaines personnes qui vont payer 7 dollars de l'heure, d'autres personnes vont payer 13 ou 15 dollars de l'heure. C'est selon les revenus et l'état de santé. Et c'est en lien avec le CSSS, le CLSC, c'est le Ministère du Revenu qui décide de combien la personne va payer pour le service et le CLSC-CSSS […] qui décide l'état de la personne, si elle a droit à d'autres programmes au-delà du programme d'exonération financière.* […] *Et les gens à domicile eux, bien, ça [le PEFSAD] évite des argumentations de leur tour, parce que le problème que nous avons c'est que si on charge trop cher pour les gens à domicile, une grande partie da population ne pourrait pas avoir de service, parce que déjà à payer, pour certaines personnes, 7 dollars de l'heure, c'est beaucoup d'argent. Et même certaines personnes ne sont pas capables de payer. Fort heureusement, il y a un autre programme qui était au CLSC que lui permet de prendre en charge des personnes, c'est de vraiment malades, puis de payer le service à sa place. Mais il n'y a pas beaucoup d'argent puis il n'y a pas beaucoup de places, il faut vraiment que les personnes soient vraiment pauvres et mal au point. Et c'est sur les derniers mois quasiment de son maintien à domicile que le CLSC entre en ligne de compte. L'un dans l'autre, la plupart de gens qui ont besoin d'aide au maintien à domicile réussissent à le recevoir en payant selon leur capacité.* »

En plus du PEFSAD, les EÉSAD ont aussi à leur disposition la plupart des autres outils de soutien et de financement généralement offerts aux ESC québécoises. L'un des interviewés a souligné l'important rôle que les CDÉC jouent au sein des EÉSAD, surtout en ce qui concerne leur financement et leur accompagnement :

> « *[Nous], la CDÉC, on a eu un rôle qui était double là-dedans, à la fois on finance [et] on accompagne […]. Donc on était très présents. Et historiquement, […] avec [l'autre] CLSC, on était les deux fondateurs […]. Donc, on était là dès le début. Et on a financé plusieurs projets par subvention, on leur a obtenu de subventions salariales, je ne me rappelle pas qu'on a fait de prêts, par contre. Et on leur a obtenu aussi de la consultation*

> *gratuite. Et on a même payé, dans certains cas, certains éléments d'étude dont ils avaient besoin [par exemple, la formation]. Donc, on était très présents.* »

Tout cet appui gouvernemental aux EÉSAD s'explique par les solutions que ce modèle a fournies dans le but de réduire les hauts coûts d'institutionnalisation des services publics, ainsi que pour réduire l'impact du manque de ressources publiques disponibles pour fournir les services à domicile. D'abord, le maintien à domicile coûte beaucoup moins cher à l'État que l'institutionnalisation du service, c'est-à-dire, que maintenir les gens en institution. L'un des interviewés a expliqué cet enjeu qui justifie l'importance des EÉSAD dans le réseau de la santé :

> « *Il n'y a pas suffisamment de place dans les institutions de soin à moyen et à long terme, le CHSLD, choses comme ça, les centres de personnes âgées, qui appartient au Ministère de la Santé, au gouvernement. Si tout le monde décidait qu'ils allaient de chez eux à ces endroits-là, ils ne pourraient pas les accueillir. Ça coûte très cher, une personne en institution coûte $60 000 par année. Une personne qui est maintenue à domicile avec le les services du CSSS et la Coop, coûte environ $27 000 par année. Alors, dans ce sens-là, nous, on est là pour aider les gens à demeurer chez eux le plus longtemps possible, et leur permettre d'avoir un choix, le choix tu peux demeurer chez toi ou tu peux aller en institution. Et pour les institutions, ça prend la chance de ne pas trouver à en bâtir un à chaque deux ans. Parce que c'est très dispendieux ces gros édifices là, ces affaires-là. Alors les institutions avec les services à domicile, c'est ça l'idée du service à domicile, ça se développe de plus en plus, il y en a à tous les niveaux là. Au niveau santé, infirmier, médical, entretien ménager, surveillance, tout là. Pourquoi ? Parce que ça coûte moins cher maintenir une personne à son domicile que de la maintenir dans une institution. Les institutions on va les garder pour les six derniers mois de vie. Et tous qui est avant les six derniers mois de vie, c'est possible de maintenir à domicile, ça sera le mieux, parce que c'est ce qui coûte le moins cher à l'État. Alors c'est notre rôle aussi.* »

En plus, l'une des raisons par lesquelles les CLSC se sont montrés favorables à la création des EÉSAD a été le manque de ressources pour continuer à offrir ces services, à travers leurs auxiliaires familiales et sociales. Ce manque de ressources a aussi entraîné la sous-traitance de certains services à domicile à des entreprises privées, surtout en ce qui concerne les AVQ. L'un des interviewés a expliqué ce phénomène :

> « *Par exemple, dans les soins de santé, dans les soins d'aide à la personne, l'AVQ, le CSSS à Montréal, c'est une caractéristique, il y a beaucoup, beaucoup d'agences privées qui reçoivent des contrats du secteur public de santé. Les CSSS ne réussissent pas à répondre à la demande, donc ils donnent de contrats de service à des agences privées, c'est carrément des entreprises privées à but lucratif. Ça existe depuis plusieurs années.* »

*Les enjeux actuels sur les EÉSAD*

Les principaux critères d'évaluation des EÉSAD à la suite du consensus de 1996 étaient la qualité des emplois, la non-substitution des emplois et la lutte au travail au noir (Vaillancourt et Jetté, 2009). Mais avec l'évolution des activités, d'autres enjeux majeurs ce sont ajoutés à la performance de leurs activités, notamment la qualité des services offerts, la non indexation du PEFSAD/sous-financement des EÉSAD et l'élaboration d'une politique concernant l'élargissement des activités offertes par les EÉSAD (Vaillancourt et Jetté, 2009).

En ce qui concerne l'indexation, le PEFSAD n'a pas été indexé depuis sa création, en 1996. La principale conséquence de la non-indexation est le sous-financement des EÉSAD, qui entraîne par conséquent une augmentation des tarifs à l'usager. Les EÉSAD se sont vues contraintes à repasser l'augmentation des coûts réels aux destinataires en raison de la stagnation de leur subvention, qui provient du PEFSAD. Pour les préposées, la conséquence du sous-financement est la précarité des emplois qui résultent de leur faible rémunération. Cette situation a pour conséquence une haute rotation du personnel, ce qui entraîne des coûts additionnels de formation et une moindre qualité des services offerts, limitant la croissance des EÉSAD (Vaillancourt et Jetté, 2009).

Vaillancourt et Jetté (2009) soulignent trois raisons qui expliquent pourquoi le PEFSAD n'est pas indexé. D'abord, les usagers des services d'aide domestique n'ont pas un grand poids politique, car ils ne sont pas organisés comme les parents des enfants des centres de la petite enfance, par exemple. Dans ce sens, le deuxième point souligne justement que le secteur d'aide

domestique occupe une place extrêmement marginale dans le contexte politique[165]. Et troisièmement, les EÉSAD n'ont pas été capables d'établir des alliances suffisamment fortes pour élaborer et maintenir une stratégie commune pour faire face à l'État québécois, en raison de la fragmentation des regroupements qui les représentent. Ainsi, contrairement aux entreprises d'insertion, les EÉSAD ne possèdent pas un seul regroupement provincial, mais trois, ce qui dissipe les efforts de représentation.

Le premier regroupement est la Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDSQ), fondée en 1996, et qu'en 2008 a ouvert son membership aux EÉSAD constituées sous la forme d'OBNL[166]. Le deuxième regroupement est la Coalition des entreprises d'économie sociale en aide domestique, fondée en 2008, suite à la dissolution de l'ancien Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique (REESADQ), né en 1998 pour regrouper à l'époque les EÉSAD-OBNL[167]. Et le troisième regroupement est l'Aile rurale des entreprises d'économie sociale dans le soutien et l'aide à domicile au Québec (AREESSADQ) constitué en 2006 « à la suite des modifications du PEFSAD qui ont entraîné la perte de prime de ruralité de 2 $ » (Vaillancourt et Jetté, 2009, p. 80).

Afin d'éviter l'augmentation des prix des services offerts, plusieurs EÉSAD se sont engagées à élargir le panier de services offerts, afin de réaliser de la subvention croisée, c'est-à-dire, financer l'activité d'aide domestique avec les revenus provenant d'une autre activité. Par contre, l'un des problèmes liés à l'élargissement du panier des services est la façon par laquelle ils sont financés et offerts à la population. Certaines EÉSAD offrent des services d'AVQ (p. ex. bain) dont la totalité des coûts est payée par le CSSS local, dans le cadre d'une sous-traitance. Ces pratiques, souligne un document gouvernemental, ont eu toutefois « comme effet

[165] Certaines EÉSAD, par contre, ont réussi à se fortifier individuellement par leur poids économique, et conséquemment politique, dans leur région, comme l'EÉSAD_3.
[166] Avant 2008, la FCSDSQ s'appelait Fédération des coopératives de soutien à domicile du Québec (FCSDQ). En plus, un autre réseau des EÉSAD, l'Association des partenaires regroupés en économie sociale (APRÉS), a existé entre 2004 et 2008, à la suite d'une scission avec la FCSDQ,
[167] Ces deux regroupements, FCSDSQ et REESADQ, ont été respectivement soutenus par le Conseil québécois coopération et mutualité (CQCM) et le Chantier de l'économie sociale (CÉS), qui avaient de positions distinctes sur les EÉSAD.

que certains services, non couverts par le PEFSAD, sont [indirectement] financés par ce programme » (MSSS, 2004, p. 24).

# ANNEXE H

# SUJETS DÉTAILLÉS DE L'ANALYSE

## *H.1 : LA STRUCTURE COMME DIMENSION DE POSITIONNEMENT POUR LA CONFORMITÉ*

Un des éléments cruciaux par rapport à l'acquiescement des ESC à ce type de pression externe est la composition de la structure organisationnelle interne. Les ESC adoptent de solutions différentes pour répondre aux exigences de conformité des principaux bailleurs de fonds. Dans un des cas étudiés, l'EI_2, des entités séparées ont été créées afin de garantir aux bailleurs de fonds la transparence dans l'affectation des budgets :

> « *Au début […] l'Agence de santé et services sociaux, qui […] finançait le [volet santé mentale], […] voyait très mal la vente de produits sur les états financiers, parce qu'elle avait peur qu'[avec] l'argent qu'elle nous donne, qu'on achète des frigidaires […] Moi, je ne viendrais pas défendre ça chaque année, et mettre en péril quelque chose… on va fonder une autre compagnie, qui […] ne vendra rien, ne rendra que des services à sa communauté pour quoi on est financé, les services en santé mentale, va engager des intervenants et va avoir son petit budget […] tu es-tu contentes? Oui on est content. Bon, vous êtes contents, parfait, donc on a créé […] une autre corporation, […] et là on s'est dit, on va tout mettre l'entreprise d'insertion, toutes nos activités économiques, […] on avait quatre cafétérias […]. Et bon […] on avait deux compagnies, et on portait deux noms […]. Quand on est déménagé ici, on disait à Emploi-Québec, on va ouvrir un resto, on va agrandir nos services, [mais] ils ont dit, regarde, nous autres, on te finance pour l'entreprise d'insertion, et les revenus sont par rapport aux repas surgelés et au traiteur. Et là j'avais de la cafétéria […]. Eux autres, la même affaire, ils avaient peur que je prenne leur argent pour combler les déficits d'une cafétéria. J'ai dit regarde, […] je vais fonder une troisième compagnie, qui […] [va s'approprier des cafétérias et du bistro]. Et […] elle ne doit de comptes à personne, à part son CA. […] C'est notre stratégie […] qu'on a trouvé pour expliquer aux bailleurs de fonds, parce qu'ils descendent tous ici pour savoir comment ça marche, donc tous espèrent voir […] et nous autres, on dit qu'on est une transparence, alors il a fallu se créer un modèle transparent, facilement comprennable, pour de fonctionnaires, ce qui veut dire, et facilement applicable aussi. Et ça, on a réussi ça.* »

> « *Donc on a créé ça, dans les dernières années, et on est maintenant […] en mesure de dire que [la troisième entreprise] est autofinancé, et que si elle faisait de pertes, elle faisait de pertes, elle ne pourrait pas recevoir de l'argent de [la première ou de la deuxième]. Ça c'est très très très important, par rapport à nos bailleurs de fonds, qu'on n'utilise pas l'argent destiné à l'insertion pour [l'] entreprise.* »

Il est ainsi crucial que le système financier et comptable de l'organisation soit capable de suivre sa structure interne afin d'assurer les bailleurs de fonds, tel que souligne l'un des interviewés :

> « *Bon, en plus, je pense que ça [montrer qu'on n'utilise pas l'argent destiné à l'insertion ou d'autres projets pour couvrir l'activité économique] doit être un défi pour d'autres entreprises d'insertion qui ne sont pas séparés par corporations comme nous. Parce que là, l'argent est tout à la même place, et qu'il y a peut-être une difficulté pour le comptable qui gère tout ça. […] Moi, […] je ferais par gestion par projets, mais […] un directeur qui ne connait pas les finances, qui ne connait pas la gestion par projets, va avoir beaucoup de misère à… mais c'est très important que l'argent soit investi dans cette mission de réinsertion. Mais il faut que le système comptable soit capable de suivre la structure.* »

Dans un deuxième cas, dans l'EI_1, une seule entité gère les budgets par projets et par fonds, se basant sur une comptabilité transparente qui identifie les montants de dépense et de recettes appartenant à chaque fond :

> « *Notre comptabilité est claire, […] c'est une comptabilité par fonds, et chaque fond a sa colonne, alors on peut voir où est l'argent, où est allé l'argent, et tout ça. On appelle ça une gestion par fonds. Quand vous allez voir les états financiers, même les surplus sont identifiés […] Immobilier, par rapport à l'équipement, là aussi, quand on fait des acquisitions, les amortissements sont séparés, on sait à qui appartiennent les appareils. Ensuite, par rapport aux salaires, mais les salaires ne sont que les salaires de l'entreprise d'insertion, cette colonne-là n'appartient pas à la cuisine collective. Ça c'est pour que c'est de réserves. Pour que ce soit d'état de résultats, là tu as une colonne qui est entreprise d'insertion, et tu as une colonne qui est cuisine collective. Et même plus dans la cuisine collective, parce que tu as plus qu'un bailleur de fonds, on a trois bailleurs de fonds, alors chaque bailleur de fonds est identifié. À chacun qui veut savoir c'est quoi sa colonne et savoir si c'est déficitaire ou pas. Et si c'est déficitaire, c'est la cuisine collective qui rembourse des fonds, parce qu'elle, elle reçoit de dons, et c'est à partir de ces dons-là, qu'on couvre les déficits, s'il y a eu de déficits dans les projets […]* »

> « *Pour le moment, la cuisine collective, ce qu'elle me coûte, de frais fixes, parfois ils sont payés par le bailleur, parfois ils sont payés par les dons. L'espace loyer, l'espace électricité, l'espace gaz, qui est utilisé par la cuisine collective, elle a son propre budget. C'est un budget par fonds, et ce ne sont pas de vases communicants. Je ne peux pas prendre comme ça l'argent dans l'entreprise d'insertion et donner à la cuisine collective, et je ne peux pas prendre de fonds de la cuisine collective et donner à l'entreprise d'insertion.* »

> « *Non [ce ne sont pas deux entités séparées légalement] […] Parce que, si je faisais ça, la cuisine collective murerait. Parce qu'ils n'ont pas tous les revenus. Le fait qu'on est ici, si une année on n'a pas couvert le loyer, on partage les locaux. C'est de fonds séparés, dans la comptabilité […] chaque bailleur de fonds a sa colonne. Et les réserves aussi, il y a de réserves qui appartiennent à l'entreprise d'insertion, et il y a de réserves qui appartiennent à la cuisine collective. Et dans le volet cuisine collective, mais il y a la corporation, c'est-à-dire, l'édifice, il appartient à la cuisine collective, il n'appartient pas à l'entreprise d'insertion. On l'a fait acheter par la corporation, […] c'est une entité, qu'on appelle la corporation, qui est propriétaire de l'immeuble, mais [dans les états financiers] appartient à la cuisine collective. Et le projet [d'insertion], lui, est un projet à l'intérieur de la cuisine collective. Si je sépare les deux, il y a quelqu'un qui meurt. Alors si je donnais deux entités, à ce moment-là, c'est pourquoi on a mis sur pied, c'est-à-dire, permet aux mesdames de la cuisine collective de se développer en employabilité pour retourner au marché de travail, et là ça se tiendrait plus. Alors on l'a laissé sur un seul chapeau, pour ne pas aussi avoir à se trouver à des entreprises apparentées, où là ça prend des conseils d'administration séparés maintenant, et là le problème c'est que tu ne t'entends plus avec le conseil d'administration sur les mêmes affaires. Fait que là on risque de se retrouver les deux volets séparés, ce n'est pas ce qui a été souhaité, on a voulu sauver la cuisine collective, parce que le projet traiteur paye le loyer à la corporation, alors notre partie de l'hypothèque est couverte, une grande partie de l'hypothèque, parce que c'est partagé aux pieds carrés, alors une grande partie de l'hypothèque provient d'un loyer qui est propre aux fonds de l'entreprise.* »

Et dans un troisième cas, dans l'EI_3, une seule entité gère les différents volets de l'organisation, en respectant le principe de l'éthique en ce qui concerne l'allocation de fonds, mais une reddition de comptes complète et formelle est encore en cours de préparation :

> « *Ça effectivement, c'est que, nous autres, c'est l'éthique commerciale qui est en ligne. Par contre, il faut que ça soit à l'interne, et ici c'est très très claire, mais il faudrait l'écrire, il faudrait aller plus loin, ce qu'il n'y a pas une banane […] qui va aller au traiteur qui vient de Moisson Montréal, aucun don, rien. C'est interdit, c'est… on n'a pas de droit. On n'a pas le droit à l'interne, par rapport à l'éthique commerciale, et par rapport à Moisson Montréal, on ne peut pas. […] Dans le sens éthique, un groupe que n'a pas d'éthique pourrait faire ça, mais ici ont contingente ça, mais il faillait écrire, au*

> *sens d'aller plus loin, que ça soit très très claire là-dessous. [Par rapport aux dons privés], eux autres, c'est sûr que c'est toujours toujours contingenté, le traiteur est considéré comme privé, au niveau production privée, donc il n'y a pas de don, pas de… absolument rien. On n'a pas nous autres, pour l'instant, [une reddition de comptes], c'est sûr qu'au niveau de nos états financiers, il faudrait organiser comme il faut […] ce n'est pas organisé, structuré, ça, il faudrait le faire. […] Un système comptable… même l'éthique, ce sont des choses qu'il faut travailleur constamment, c'est sûr qu'il va être une question qui va être traitée. […]* »

On observe ainsi que, dans les trois cas décrits précédemment, des structures différentes ont été mises en place pour assurer les bailleurs de fonds de l'indépendance entre les activités d'insertion par la production et les financements reçus dans le cadre de leurs activités non marchandes complémentaires.

*H.2 : LES DIMENSIONS SOUTENANT LA « POSTURE BUSINESS » DES ESC*

*i. Qualité du produit et négociation win-win*

L'introduction des plats surgelés dans le commerce de détail par l'EI_2 constitue un exemple de comportement stratégique qui a exigé, avant tout, l'adoption d'une « posture business » pour sa mise en œuvre.

> « *Oui, ça va nous coûter plus cher, alors là on veut faire une super belle boîte, pour nos plats surgelés, nos boîtes présentement ne sont pas belles, parce qu'elles ont été créées pour délivrer a domicile, elles n'ont pas été faites pour la compétition dans les étagères. On va faire une super belle boîte, […], mais là, ça va nous coûter $0,35 de plus, on la vendra à $0,35 de plus, c'est tout. C'est $0,35 de plus, mais ça augmente nos ventes de… mais non, ça c'est non, on ne peut pas le faire, ça va coûter trop cher. […] Oui, ça va coûter plus cher, mais l'alternative n'est pas acceptable. On ne peut pas vendre ça [l'emballage actuel], ça dans une épicerie, tout le monde va passer à côté, là. […] L'argent attire l'argent. Les gens vont payer pour un produit de qualité.* »

Il faut ainsi avoir un contrôle de qualité, principalement en raison de la vulnérabilité des destinataires, mais aussi pour de raisons d'efficacité et de viabilité organisationnelle :

> « *Et il faut que la qualité soit là. Un des problèmes qu'on avait souvent soulevé […] c'était la question du contrôle, ça on était très conscients. Contrôle sur la qualité du ménage dans les entreprises, et même à la maison. À un moment donné, on s'était aperçu qu'il n'avait pas des appels de vérification, donc on s'est mis à faire des appels de vérification. Bonjour, ici Marise de [l'EÉSAD], Jean-Paul est passé hier pour faire le ménage, on voulait voir si c'est bien été, il est arrivé à quelle heure, à quelle heure il est parti, à midi, donc c'est beau, vous êtes contente, ah, ok, il y a eu tel problème, est-ce que vous l'avez parlé, vous voulez refaire le ménage, donc, on… il y avait un contrôle. Et évidemment la personne employée était rencontrée, ou téléphoné, ou …. Bon, bref, il y avait un contrôle, mais pas à de faits punitifs là, mais à de faits d'amélioration. Donc, et dans certains cas, on a découvert beaucoup de choses. Il y avait de gens qui arrivaient en retard, il y avait de gens qui partaient bien à l'avance, bon, et ça a encouragé aussi les clients de se plaindre des situations irrégulières*[168]*. Et ça se sont des choses qui ont été amenées et qui étaient nécessaires parce qu'on perdait beaucoup de clients. Comme par exemple, quand on perdait de clients, on ne les rappelait pas. Vous aviez l'habitude, deux fois par semaine, pendant 5 ans, mais là soudainement… qu'est-ce qui se passe ? […] Donc, il y a une question de contrôle importante là-dedans, ça c'était une valeur de gestion.* »

Cette posture s'applique tant pour la constitution du produit que pour la négociation avec les réseaux de distribution potentiels :

> « *Et quand j'ai rapproché [une pharmacie pour négocier la distribution des plats surgelés], je demandais à mon président, j'ai commencé á parler du rêve que j'avais d'avoir des frigidaires partout, […] mon président il va à la pharmacie à côté, il disait, il a son pharmacien, veux-tu lui parler? Là, le pharmacien avait en tête que j'étais un organisme neuf de bienfaisance qui voulait mettre un frigidaire avec de barquettes en plastique à la cellophane et tout ça. Moi, j'ai dit non, je viens parler d'affaires avec vous. Moi, j'ai un produit, je pense qu'il est intéressant à votre clientèle, et vous, vous avez l'espace à le distribuer. Et je lui dis, moi, je cherche un partenariat win-win avec vous, lui, il dit, je me sentais mal de te dire, what's in it for me?, tu sais, mais je le pense what's in it for you. Sinon, ça ne marche pas un partenariat d'affaires. Tu sais, c'est que là j'ai lui approché business. Et ça lui rassurait de savoir que moi, je venais du privé, j'ai comme ressenti le besoin de lui dire, j'en ai fait de… je ne suis venu t'inquiéter ici, je viens t'offrir une belle opportunité, et si tu ne la prends pas, quelqu'un d'autre va la prendre. Fait que ça a été un peu comme ça, et il, il avait de préjugés, il était ouvert, et il m'a dit, je trouve ça rassurant, parce que parfois je pense que l'économie sociale ça fait communautaire… je ne sais pas pourquoi « communautaire » maintenant s'est rendu péjoratif, ça a rendu très péjoratif, ça fait communautaire. Et tout le monde dit quand même. Fait que donc il était rassuré. Alors je pense que des approches comme ça, comme*

[168] Certains exemples d'irrégularités fournies par l'interviewé sont l'arrivé en retard, le départ trop en avance, la proposition pour travailler en fin de semaine « au noir », l'abus de la bonne volonté des personnes âgées (p. ex. demander de la nourriture), etc.

*on fait, le marketing et tout ça, ça va contribuer à faire rayonner l'économie sociale. Je pense que l'économie sociale qui se maintient dans le communautaire, […] qu'il faut que tu contribues, c'est limité, limité comme potentiel. Parce qu'une entreprise comme […] Hydro Québec, n'a qu'une seule raison d'exister, que c'est faire de profits, elle n'est pas là pour le bien-être des humains. L'économie sociale oui. Mais si on veut aborder la clientèle des corporations, qui sont… je veux dire, le directeur général peut avoir un très grand cœur et être super fin, mais il a toujours ben de résultats à produire à la fin de l'année. Donc il faut parler leur langage, on ne les amènera pas, à part le nom. Je pense, ça c'est ma philosophie.* »

« *[Les] plats surgelés, un marché qui est en pleine croissance, et non seulement ça, toute l'attention populaire et politique est mise sur le maintien à domicile, de personnes en perte d'autonomie. Les entreprises […] se créent pour accompagner les gens, et leur permettre de rester à domicile. Et on a un produit nous… il y a trois défis à domicile : l'alimentation, la médication et l'hygiène. Et on répond à un de ceux-là. En grande partie, on peut diner, on peut souper, dont on répond à un de ceux-là. On doit trouver une façon de se positionner, c'est ça que je disais tantôt, j'ai fait venir un spécialiste en développement tantôt, et je lui dis, je veux savoir comment profiter de ce budget-là que se libère pour le maintien à domicile, on est défensivement une super belle solution.* »

*ii. Traitement des fournisseurs de ressources comme des partenaires*

Cette posture business s'applique également aux rapports avec les fournisseurs de ressources qui sont préférablement vus comme des partenaires :

« *[…] je suis porté à les [Moisson Montréal] voir plus comme un partenaire, ça c'est, on essaie parfois d'expliquer ça aux gens, de conversations comme ça avec le communautaire, des fois les gens sur le CA, j'expliquai à quelqu'un, à un moment donné on reçoit de subventions, mais depuis qu'ils donnent de la subvention, ils ont besoin de moi, parce que lui là, il faut qu'il soit capable de dire, moi, j'ai lutté contre la faim parce que j'ai aidé [l'organisation] à passer à travers la crise, c'est là, Moisson Montréal ne pourrait pas exister si moi, je n'existais pas. Et à un moment donné, il faut qu'ils comprennent ça aussi. C'est une relation partenariale, moi je veux qu'on évolue vers ça. Qu'ils comprennent que c'est beau qu'ils nous aident, mais que lui, il existe, parce que moi, je suis en support à la nourriture. Fait que… on a de très bonnes relations, mais selon moi, il faut évoluer beaucoup avec les bailleurs de fonds vers qu'ils comprennent ça. La même chose avec Emploi-Québec, à un moment donné, comme je disais au niveau politique, ils sont pris avec nous autres, ils le savent, ils le savent qu'on sait, mais s'ils ont des objectifs à rencontrer, moi, il faut que je me positionne comme partenaire, il faut bien faire notre job, il faut être performant, dans notre job, avec notre approche par contre, parce qu'on a une approche globale, on vient du monde*

*communautaire, on a une approche globale de la personne pour la réintégrer au marché de travail, mais il faut qu'ils comprennent qu'on les aide à rencontrer leurs objectifs. C'est là, il faut d'abord changer dans notre tête la façon comment on les voit, tu sais, quand je vois de député, je l'aide à atteindre à ses objectifs, aussi. Même chose Moisson. Fait que moi, je les considère comme partenaire, il y en a ceux qui nous ne considèrent pas comme partenaires, mais, je pense qu'il faut à un moment donné, qu'ils comprennent vers où on s'en va. […] Moi, ce que j'ai dit au CA, à l'équipe, nos bailleurs de fonds sont nos partenaires. On ne cache rien, on leur dit ce qu'on ait, on ne les bullshit pas. Il faut juste qu'ils comprennent, comme je disais, le type de relation qu'on… moi je veux les considérer comme partenaires, je ne veux pas dire qu'ils comprennent, qu'ils nous voient de même, tu sais, mais à un moment donné il faut les …, jusqu'à temps qu'ils comprennent ça. C'est même plus que montrer ce qu'on est, on va plus loin que ça. Sur Montréal, ils existent parce qu'on existe. Si le député va dire qu'il aide du monde, s'il nous appui à appuyer du monde, il fait sa job. Pour moi, c'est ne pas juste dire ce qu'on est, il faut évoluer vers ça, mais ça se fait à petits bouts, à un moment donné, il y a de conversations qui deviennent plus touchées, mais il faut qu'elles viennent dans ce sens-là.* »

*iii. Acceptation interne du mot « rentabilité »*

Un exemple pratique de l'application de la posture business est celui de faire les parties prenantes internes accepter le mot « rentabilité » aussi bien qu'ils acceptent le mot « viabilité » :

« *D'autre chose que j'ai changé, c'est, au début quand je suis rentrée ici, je parlais de rentabilité. Mais ça, ça ne passe pas, hein? Et un moment je me suis mis à parler de viabilité, et ça, ça allait chercher. Mais parler de rentabilité économique, écoute, […] là, on ne voulait pas. Non, […] on n'est pas ici pour faire de l'argent, on est ici pour former de gens. Parce que moi, j'ai un point de service qui n'est pas rentable, et ils se rendent compte, et ils s'en fichent d'être rentable là, [si] on crée de l'emploi, […] c'est notre mission. Mais non, il faut [être rentable]. Mais moi, à un moment donné, je me suis mis à parler de viabilité, j'ai changé mon vocabulaire, et là le monde se met à écouter. Ce que si tu n'es pas viable, tu n'es pas viable, donc ça crée un élément de sécurité. […] Et tu sais, quand je parle avec mon intervenant, mettons qu'on a un plateau qui est mal fait, pour le traiteur. Oui, mais c'est de gens en formation, ce n'est pas grave. OUI, c'est grave. Donc le langage, et là, on y arrive. C'est-à-dire, ils comprennent maintenant que si le plateau il n'est pas bon, que le client ne rappelle pas, il n'y aura plus de plateau de formation en traiteur. Tu comprends qu'on nuit à la mission en donnant un mauvais produit au client? Et oui, là sa commence à rentrer, […] on commence à faire le lien entre le plateau de formation et la viabilité économique. Et là, les gens commencent à, il n'y a plus deux langages, deux dialogues qui se rencontrent. Donc on commence à parler un peu plus le même langage tout le monde, et quand on parle de rentabilité, les gens n'ont pas l'impression qu'on les agresse, ou qu'on va à la*

> *rencontre de leurs valeurs. [Un partenaire] me disait, il faudrait que l'entreprise d'économie sociale comprenne que ce n'est pas sale de faire de l'argent. Et c'est qu'ils disent, qui c'est sale de faire de l'argent, bon, moi, je ne peux pas faire de l'argent dans mes poches, je veux qu'on soit viable. Fait que ça, c'était de changer ça, cette mentalité-là, qui était bien implantée dans l'administration mais pas au niveau des employés plus proches de la mission. La relation avec le CA, l'image de marque est beaucoup plus… […] qui nous permet de constater la viabilité, et maintenant on dit rentabilité, la rentabilité de chacune des activités économiques.* »

*iv. La promotion*

En craignant la concurrence, les ESC visent à imiter une posture business en ce qui concerne la promotion de leurs services. L'un des interviewés a souligné qu'il est nécessaire de changer la posture « gênée » des EÉSAD par rapport à la promotion :

> « *Parce qu'ils [les concurrents qui sont des entreprises privées] ont des modes promotionnels qui sont très développés. Nous autres, on est un petit peu gênés sur la promotion. Ça, il faudra changer ça. [On est gêné car] financièrement, c'est difficile pour nous autres d'investir dans les différents modes promotionnels. On n'a pas de département de promotion, alors que, souvent, ces gens-là comme Qualinet et Adèle, et d'autres personnes de même, ce sont des franchisés, vont avoir de partenaires de promotion très puissants […] qui en font la promotion à un niveau qui fait que bien souvent on n'est même pas vu. Si les gens savaient qui ont était là, ils iront probablement abandonner Qualinet, le privé, pour aller venir chez nous.* »

> « *Actuellement, on n'occupe pas une grosse place. On occupe une petite place. On a percé le marché peut-être à 6%, 6 à 10%, de ce qu'on devrait faire. Parce qu'on n'est pas assez… on est compétitif au niveau du prix, mais on n'est pas au niveau de la reconnaissance et de la promotion, cette chose ça. On est encore compétitif au niveau du prix, mais pas avec le marché au noir, on est aussi cher que le marché au noir, et on est aussi cher, et même plus cher, que certains organismes communautaires. Là, ça c'est au niveau du prix, ces deux faiblesses-là. Au niveau de la promotion, on n'a aucune promotion. Zéro. Il y a des gens que ça fait douze ans qu'on existe, et ne savent même pas qu'on est là. Il faut que je trouve [des moyens pour faire la promotion], parce que c'est là que les énergies vont être mises dans les prochaines années. On va voir si on est capable de faire une promotion qui permet le changement de la situation actuelle.* »

Certaines entreprises privées qui sont très connues dans le secteur de l'entretien ménager, et qui pénètrent aussi dans le segment de l'entretien régulier à domicile, possèdent de stratégies de promotion bien élaborées. L'un des interviewés a fourni un exemple :

> « *Qualinet maintenant recrute, pas seulement de femmes de ménage lorsqu'il a des sinistres, des incendies, des inondations, il les recrute aussi pour faire le ménage régulièrement dans les maisons. Parce qu'il y a un potentiel pour ça. Bon, et là, il y a un potentiel de marque. Les gens ont confiance à Qualinet, ils connaissent, ils sont à la télévision, donc ils envahissent un nouveau marché, c'est nouveau là, je l'ai vu passer récemment, ils recrutent maintenant les gens pour faire du ménage régulier dans les maisons. Mais ça, les compétiteurs de[s] [EÉSAD], sont les Qualinet de ce monde, qui envahirent son marché, et qui payent leurs gens pas beaucoup plus cher que [les EÉSAD], mais dans d'autres conditions de travail.* »

Il s'agit ainsi d'une question de « marque » que les entreprises privées ont très bien développée, mais qui n'est pas très évidente dans l'économie sociale, et en particulier dans les EÉSAD. L'un des interviewés a souligné l'importance de l'image qu'une marque provoque dans les consommateurs, ce qui manque pour l'économie sociale :

> « *Se faire connaitre, reconnaitre et connaitre, c'est tellement important, parce que sinon on n'arrive pas à s'intégrer dans la vie des gens, on n'arrive pas à s'intégrer dans la société. Si on n'est pas reconnu, et connu. Si tu dis Bell Canada, on sait de ce qu'on parle, et on sait à quoi c'est nécessaire. Si tu dis entreprise d'économie sociale, à quoi ça fait penser ? Comme individu ? On ne sait pas. […] Maintenant la promotion c'est devenu une urgence. On ne peut pas s'abstraire à ça, et c'est une réalité à la plupart des entreprises d'économie sociale d'aide à domicile, parce qu'on faisait partie, parce qu'on apparentait à un programme, on ne s'est pas vu comme une entreprise à part entière, on s'est vu comme un service du gouvernement, bien, on a délaissé la promotion, quelques-unes l'ont fait, et ça a été très rentable pour eux, mais comme […] on n'a jamais fait, aujourd'hui on a un problème, parce que personne ne sait dans la population c'est quoi, c'est quoi une entreprise d'économie sociale. […] Quand tu dis, aider les entreprises d'économie sociale, demandez leurs services, […] mais c'est quoi les services ? Et les entreprises d'économie sociale en aide à domicile, tu dis, ah, l'aide à domicile, oui, c'est quoi ? […] Il y a du chemin à faire. Mais je vais travailler surtout sur la Coop, parce que j'ai besoin d'un apport immédiat de volume.* »

Dans ce sens, l'un des interviewés a souligné que « *la marque [des EÉSAD] est mal construite pour l'instant. Et il n'y a pas de mouvement national pour faire connaitre la marque* ». Par la

concertation locale ou provinciale, par exemple par l'action des regroupements, les EÉSAD pourraient fortifier leur marque et ainsi promouvoir en large échelle le modèle de l'aide domestique dans leurs territoires. L'un des interviewés a expliqué ce point en soulignant que le réseautage bien ciblé permet d'augmenter la clientèle pour les activités de l'organisation :

> « *[Aux réseaux] mon intérêt est d'être au pôle de l'économie sociale, et d'être là avec mes collègues et prendre de décisions sur plein de choses. Mais aussi, pendant que je suis là, je suis en marketing, moi, je suis la vendeuse aussi, et là j'arrive et je dis, […] by the way, nous autres aussi on a un gîte.* »

> « *D'autre chose aussi c'est qu'on a tout un réseau de PME, tu sais, hier matin il y a une directrice d'école qui m'a appelé, pour réaliser une activité avec des jeunes, il y a quelqu'un d'autre qui m'invite à un colloque, tu sais, on fait partie d'un réseau communautaire et ça, je dirais que c'est une grosse force qu'on a*. »

D'autres actions plus individuelles peuvent aussi favoriser leur promotion. L'une des façons proposées pour développer la marque est l'utilisation d'uniformes identifiant les préposées, adoptant ainsi une posture plus « business » :

> « *En aide domestique, si s'est donné cette rigueur-là qui va permettre de développer une marque forte. Sans doute aussi qu'ils auraient intérêt à avoir une forme d'uniforme aussi, je ne sais pas moi, un t-shirt commun, quelque chose… Un, ça a un effet de rassurer, on sait que c'est le monsieur de chez Sears parce qu'il porte un uniforme de chez Sears. Le facteur c'est le facteur parce qu'il porte un uniforme de facteur. Mais donner la chance d'aller comme ils veulent, comme ils peuvent aussi… un minimum un t-shirt, une identification quelconque. Ça c'est des choses où le marché est en attende de ça. Les compétiteurs ont ça. Si vous appelez le gars de chez Sears, pour faire nettoyer vos tapis, il va arriver avec un chandail de chez Sears, avec un pantalon bleu marin, donc vous savez que c'est un monsieur de chez Sears. Il y a un côté assurant à tout ça. Et moi, j'ai l'impression que le marché a les mêmes atteintes par rapport à l'aide domestique, les coopératives ou les OBNL qui en font par rapport à d'autres entreprises privées. Les entreprises privées qui en font, le font avec une approche par la marque.* »

L'utilisation d'autres services pour promouvoir ceux d'aide domestique est aussi utilisée. Un exemple est le programme PAIR. Évidemment, cette nouvelle activité doit être viable, et dans ce cas en particulier, les frais de gestion qu'elle amène seront payés, en partie, par la promotion

que l'organisation fera auprès de cette nouvelle clientèle. Ces particularités sont expliquées par l'un des interviewés :

> « *On fait ça parce que c'est une forme de promotion pour nos services, parce que lorsqu'on va installer un bouton panique, on parle à la personne, voici, on a un service d'aide domestique, on rencontre la famille, ça me fait une très grande promotion à peu de frais. Donc l'intérêt de la Coop est de se faire une promotion, satisfaire ces membres, et développer un nouveau service, donc dans ce sens-là c'est avantageux. […] Ça augmente le volume.* »

Une autre stratégie mentionnée est la promotion par le réseautage :

> « *Pour la mise en marché, non, [on n'a pas de représentants de vente]. La raison est très simple, on est entièrement rattaché au Ministère de la Santé. Et le Ministère de la Santé, lui, ça ne donne à rien de faire la représentation pour avoir plus de clients. J'ai participé en tant que directeur à développer certains services avec le CLSC et le CSSS, je suis allé dans les organismes communautaires, j'ai fait de la promotion, voir les gens, surtout les organismes communautaires, les associations de personnes âgées. N'oubliez pas, si vous avez besoin de l'aide à domicile, vous pouvez faire affaire avec la Coop, ces choses-là.* »

> « *Alors, la première chose qu'on fait, c'est qu'on a un bon réseau de référence, au niveau du CSSS, au niveau du CLSC, on a du bouche-à-oreille.* »

En ciblant une clientèle corporative, par exemple pour l'entretien commercial, l'un des interviewés a souligné l'importance de développer un service et une force de ventes similaires, sinon meilleures, que celles des entreprises privées :

> « *Donc ça va être un marché difficile, et c'est un marché où les entreprises, c'est rare qu'on va demander aux employés de faire eux-mêmes le ménage. Sauf que, dès que tu as décidé comme entreprise de faire ton ménage à une société, ben, des entreprises d'aide domestique auront donc à déboucher l'entreprise, à convaincre que leur service est meilleur que de l'entreprise qu'ils utilisent déjà. Donc quelqu'un qui veut prendre la place de [fournisseur], va devoir […] dire, nous sommes meilleurs, et nous sommes capables d'offrir un prix comparable au moins cher. Ça leur prend une force de vente. Et il faut les interpeler individuellement [les clients], […] un courriel […] shotgun à mil, deux mil personnes, ça ne donne rien. Il faut une force de vente.* »

> « *On l'a définie la niche là, il faut les envoyer des menus, il faut imprimer les menus, les distribuer, il faut faire du démarchage.* »

Dans ce sens, il faut bien délimiter où resauter pour faire de la promotion, afin de ne pas cibler un public qui ne constitue pas une clientèle en potentiel :

> « *Je discutais avec [la direction] un jour de ça, [qui] me disait oui, mais tout le monde me connait dans le réseau communautaire. Parce que [la direction] est très active dans les tables de concertation, tout ça. Oui, c'est vrai, les directeurs des organismes communautaires [nous] connaissent. Mais vu que leurs organisations n'ont pas l'argent pour payer pour leur faire faire du ménage, ils ne sont pas clients. Et, par ailleurs, leur rôle ce n'est pas de proposer [à leurs contacts] les services de [l'EÉSAD]. Et ça ne fait pas que [notre organisation] est connue de la population. Donc elle est un petit peu connue dans un réseau, mais pas connue par la population.* »

Par contre, bien que l'imitation d'une « posture business » pour la promotion soit importante, il est crucial de rendre compte des limites des EÉSAD pour répondre à une augmentation de la clientèle. L'un des interviewés a souligné ce point :

> « *Mais il ne faut pas trop se promouvoir, parce que ce n'est pas garanti que le programme d'exonération financière va pouvoir suivre notre développement, alors si on fait une promotion pour chercher une sur-augmentation de la clientèle, mais le programme d'exonération financière ne peut pas endosser cette augmentation-là, on a un sérieux problème. Il fallait mettre de gens en attente, et c'est nous qui irons stimuler puis les mettre en attente. Ça c'est très mal, ça.* »

*H.3 : LA STRATÉGIE POUR GARANTIR LE TEMPS PLEIN DES PRÉPOSÉES DANS L'EÉSAD_1.*

L'EÉSAD_1 a réussi à développer, pendant environ sept ans, entre 2001 et 2008, une stratégie qui permettait à l'organisation de garantir le temps plein payé à ses préposées, contribuant ainsi à préserver leur bassin de main d'œuvre :

> « *On fait ça, d'autres entreprises d'économie sociale eux ils ont choisi de fonctionner autrement, ce qu'ils ont fait, ce que, en l'aide a domicile toujours, ils vont engager des*

> *gens sur l'appel seulement, ils ne garantissent pas leur salaire ni la permanence à l'emploi, c'est sur l'appel. Cela a l'avantage qu'ils rentabilise l'entreprise rapidement parce que c'est un facturé, un payé. Alors que nous, c'est salaire garanti et on facture selon, on essaie de maintenir une trentaine d'heures de facturation par préposé. […] Les entreprises qu'utilisent un facturé/un payé brûlent rapidement le bassin d'employabilité de leur région et se retrouvent de bas d'un dilemme assez sérieux. Forte heureusement, il y a un noyau de personnes [préposées] qui ont réussi à aller chercher un nombre d'heures suffisantes par semaine pour garantir leur salaire et eux, ils restent. Alors ça fait une entreprise qui prend une expansion rapide au début, mais qui stagne, environ 30.000 heures. Alors que [notre] modèle a toujours grossi d'une année à l'autre, on est rendu au peu près à 60.000 heures, puis on va probablement grossir encore un peu parce qu'on garantit l'employabilité.* »

Le modèle qui a été développé à l'époque par cette EÉSAD garantissait ainsi 35 heures de travail par semaine, ce qui comptait pour le travail à domicile, le déplacement et la formation. L'engagement d'une nouvelle préposée était normalement lié à l'obtention préalable d'une certaine quantité d'heures pré-vendues :

> « *Chaque fois qu'on engage une personne permanente, on demande à ce qui elle soit subventionnée par le Centre Local d'Emploi. Cette subvention-là paye une partie de son salaire, ce qui nous rentabilise, et garanti une viabilité. […] Il y a une personne référée à un client. Ce client-là, lui, il est bénéficiaire, il dit, moi, je vais avoir cinq heures d'aide domestique par semaine, alors on lui réfère à un préposé, qui est ici permanent à temps plein. Ce préposé-là va se présenter. Si cela fait l'affaire, c'est toujours elle qui va faire les cinq heures chez ce client-là. Elle a peut-être dix clients par semaine, il faut un horaire de 30 heures de travail. Elle est payée 33 heures, pourquoi 33 heures ? Parce que ces 3 heures-là servent quand on a une formation, formation en aide domestique, à lui payer le temps qu'elle est en formation. Et aussi pour payer le temps de déplacement, parce qu'alors qu'elle est dans son véhicule, qu'elle s'en va dans un client à l'autre, elle doit être payée. Alors c'est ces trois heures-là qui compensent ce temps-là, et au but de la ligne, elle a un salaire assuré […] de 35 heures/semaine. C'est garanti là, peu importe ce qui arrive. Si elle ne fait qu'un seul client, deux heures dans la semaine, elle va avoir son salaire. Alors nous, c'est important qu'il faille trouver de 30 heures de clients, minimum. 32 heures maintenant. Parce que si on ne trouve pas les 32 heures, cette personne-là elle est payée de 35 heures, elle aurait facturé peut-être 6 heures, c'est catastrophique, au point de vue financier. Alors il faut absolument trouver les heures qui sont nécessaires.* »

> « *Alors, la première chose qu'on fait, […] dès qu'on engage une personne, c'est simplement parce qu'on a attroupé un nombre de clients ensemble, avant de l'engager. On commence par attrouper la clientèle. Donc, tu téléphones ici, tu veux avoir 5 heures d'aide domestique, je te dis, je peux te donner tes 5 heures, mais dans deux semaines,*

> *dans trois semaines. Car il faut que j'aille encore trois autres clients pour faire le nombre d'heures nécessaires pour engager. On n'engage pas une personne si on n'a pas accumulé de 22 heures à 25 heures de clientèle par semaine. On dit à la personne laissez-nous le temps d'aller chercher d'autres clients pour faire l'accumulation de nombre d'heures. Pourquoi 22-25 heures ? Parce qu'au début la personne va suivre une formation, alors si on la met tout de suite à 32 heures de travail par semaine, elle n'a plus de temps pour suivre la formation de base. Alors on lui fait une base de clients de 25 heures, elle est payée quand même 35, sauf qu'elle fait 25 heures de client et 10 heures de formation. Alors ça fonctionne très bien. […] La formation dure, pour la formation de base, 30 heures. Et une formation continue par la suite. Donc c'est parfait, si on a 25 heures de clients, et on lui donne la formation, ça nous donne encore deux à trois semaines supplémentaires pour lui trouver d'autres clients pour la rendre à 32 heures. Et ça fonctionne toujours très bien comme ça. Il y a certaines personnes qui ont commencé à dire nous, on commence à épuiser, alors on ne veut plus travailler 32 heures. On veut travailler 25. Cela me permet d'avoir prendre leur clientèle, les rassembler, et engager une personne permanente. Donc ça aussi est une façon*. »

Par contre, les coûts pour maintenir une telle stratégie sont très élevés, ce qui explique, en grande partie, la non-rentabilité de l'organisation pendant cette période. L'adoption d'une telle stratégie avait été possible car l'organisation, en collaboration avec d'autres ESC de la région et des institutions publiques locales (CLD, CLE), avait réussi à obtenir une aide financière de 2.5M$ pour le développement de l'économie sociale de la région. Une partie de cette aide était graduellement fournie à l'EÉSAD_1 sous la forme de subventions salariales :

> « *Il faut aller de chercher de l'argent ailleurs pour compenser là […] Pour ça il faut y aller chercher de fonds ailleurs dans d'autres ministères, donc la journée où on ne serait plus capables d'aller chercher de fonds dans d'autres ministères, il va falloir régresser, redescendre environ a 30 ou 40 mil heures. Donc on va continuer à répondre aux besoins mais pas aussi bien qu'avant. […] Ça s'était un programme d'emploi qui a duré sept ans de temps, et la raison par laquelle il a duré 7 ans c'est que la Coop est allée chercher de l'argent pour l'économie sociale, en général, pour toutes les entreprises d'économie sociale de la région […]. On est allé chercher au Ministère de l'Emploi de l'époque, 2.5 millions, qui est descendue ici au Centre Local d'Emploi […], pour donner de subventions aux entreprises d'économie sociale, peu importe celle qui était. Ça c'est la Coop et le CLD et le Centre Local d'Emploi qui se sont associés ensemble à l'époque, pour aller chercher cet argent-là.* »

Au bout de sept ans, cependant, les fonds de l'aide financière obtenue pour la région se sont épuisés, et le programme de subventions salariales a terminé, ce qui a obligé l'EÉSAD à abandonner sa stratégie et retourner à payer les préposées sur appel :

« *On garantissait le salaire, 35 heures par semaine, garanti. Il a fallu le lâcher. Parce qu'on est rendu trop cher pour le privé et le travail au noir, fait qu'on n'arrivait pas financièrement, le PEFSAD était supposé d'augmenter, on n'a pas eu d'aide financière du gouvernement, parce que c'est quelque chose qu'on ne pouvait pas continuer. Et une fois qu'on ne pouvait pas continuer, on a perdu aussi notre lien avec le Centre Local de l'Emploi. Le Centre Local de l'Emploi nous aidait beaucoup en donnant les subventions salariales parce qu'on engageait vraiment des gens à 35 heures, la subvention, une fois qu'elle est terminée, on garantissait que la personne continuerait à travailler 35 heures. […] Là [l]es 2.5 millions ont été épuisés, il n'y avait plus d'argent pour la subvention, n'ayant plus d'argent pour la subvention, c'était un revenu de moins pour la Coop, et pour les autres entreprises d'économie sociale. Fait que nous, on a été obligé d'arrêter de garantir les 35 heures, et d'aller sur appel, comme les autres entreprises d'économie sociale en aide à domicile dans tout le Québec. Notre situation d'exception c'est terminé, elle n'est durée que 7 ans, et là on ne peut plus garantir le salaire comme le faisait. On était les seules à Québec. On avait réussi à aller chercher une concertation du milieu, pour aller chercher de fonds nécessaires pour subventionner des gens. Cette concertation-là, il y a un diagramme qui a été fait de ça, et c'était un moulin à vent, où on voit les palles, lorsque chacune des palles est formée d'un partenaire. Une façon d'exprimer en diagramme le fonctionnement qu'on avait ici, la synergie qu'on avait ici. Mais cette synergie-là elle est disparue, avec les partenaires, et avec l'argent qui avait descendu. Donc on est obligé à descendre au même niveau que les autres entreprises d'économie sociale en aide à domicile. Ça finit en 2008. Et ça a continué jusqu'à 2009 parce qu'il restait de subventions qui étaient en cours, et ces subventions en cours ont été épuisées parce qu'on avait droit à une subvention pour un an, et le premier décembre 2008, et elle nous a quitté le premier décembre 2009. Les subventions étaient en cours épuisées, c'était fini, alors on a été obligés de rencontrer tous les employés de la coopérative, et dire, vous irez travailler sous appel, fort heureusement notre volume a été assez grand que personne a eu du changement dans son salaire, parce qu'ils avaient tous les clients qu'ils le faillaient. On a toujours maintenu la clientèle pour ces personnes-là. C'est de nouveaux qui sont rentrés, qui eux […] sont plus sur appel que les anciens. […] Alors on fonctionne de la même façon que les autres entreprises d'économie sociale en aide à domicile, parce que notre particularité régionale a changé.* »

# BIBLIOGRAPHIE


Åberg, Pelle. 2013. «Managing Expectations, Demands and Myths: Swedish Study Associations Caught Between Civil Society, the State and the Market». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 24, no 3, p. 537.

Abrahamson, Eric et Richard Hegeman. 1994. «Strategic conformity: An institutional theory explanation». Communication présentée: *Annual meeting of the Academy of Management 1994: "Reducing Barriers to Understanding"* Dallas, TX.

Adams, Carolyn et Felice Perlmutter. 1991. «Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no 1, p. 25-38.

Adams, Carolyn Teich et Felice Davidson Perlmutter. 1995. «Leadership in Hard Times: Are Nonprofits Well-Served?». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 24, no 3, p. 253-262.

Adcock, Dennis, Al Halborg et Caroline Ross. 2001. *Marketing: principles and practice*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 534 p.

Ahmed, Pepita Ould. 2010. «La solidarité vue par l'« économie sociale et solidaire »». *Revue Tiers Monde*, vol. 2010/4, no 204, p. 181-197.

Aiken, Mike. 2002. «What Strategies do Value-based Organisations Adopt to Resist Incursions on their Organisational Values from Public or Private Sector Markets?». Communication présentée: *Dilemmas facing the public sector: Issues for Professional, Managers and Users: Dilemmas Conference: 6th International Research Conference* (September 4-6th). London. En ligne. <http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Aiken/Aiken_Dilemmas_2002.pdf>. Consulté le 23 août 2012.

Al-Tabbaa, Omar, Desmond Leach et John March. 2014. «Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, no 3, p. 657-678.

Aldrich, Howard. 1971. «Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflict». *Human Relations*, vol. 24, no 4, p. 279-293.

Aldrich, Howard E. et Sergio Mindlin. 1978. «Uncertainty and dependence: Two perspectives on environment». In *Organization and Environment: Theory, issues and reality,* Lucien Karpik, p. 149-170. Beverly Hills, CA: Sage.

Aldrich, Howard E. et Jeffrey Pfeffer. 1976. «Environments of Organizations». *Annual Review of Sociology*, vol. 2, p. 79-105.

Aldrich, Howard et Albert J. Reiss, Jr. 1976. «Continuities in the Study of Ecological Succession: Changes in the Race Composition of Neighborhoods and Their Businesses». *American Journal of Sociology*, vol. 81, no 4, p. 846-866.

Alexander, Jennifer. 2000. «Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no 3, p. 287-303.

Alexander, Victoria. 1998. «Environmental Constraints and Organizational Strategies». In *Private Action and the Public Good*, Walter W. Powell et Elizabeth S. Clemens, p. 272-290. Yale: Yale University Press.

Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique*. Boucherville, QC: G. Morin, 620 p.

Alpert, Lewis et Ronald Gatty. 1969. «Product Positioning by Behavioral Life-Styles». *The Journal of Marketing*, vol. 33, no 2, p. 65-69.

Alter, Sutia Kim. 2006. «Social enterprise models and their mission and money relationships». In *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*, Alex Nicholls, p. 205-232. Oxford: Oxford University Press.

Álvarez-Coque, José María García, Rich Sexton et Teresa López-García Usach. 2009. «Estrategias de cooperación de los productores de frutas y hortalizas. Una comparación trasatlántica». *CIRIEC Espana - Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, no 65, p. 193-216.

Alvord, Sarah H., L. David Brown et Christine W. Letts. 2004. «Social Entrepreneurship and Societal Transformation». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no 3, p. 260-282.

Andion, Carolina et Marie-Claire Malo. 1998. «La gestion des organisations de l'économie solidaire». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, no ET9803, 19 p.

Andrews, Kenneth Richmond. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 245 p.

--------. 1997. «The concept of corporate strategy». In *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Nicolai Foss, J., p. 52-59. Oxford, UK: Oxford University Press.

Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London, New York: Routledge, 450 p.

Anheier, Helmut K. et Lester M. Salamon. 2006. «The non-profit sector in comparative perspective». In *The Non-profit Sector: a Research Handbook*, Walter W. Powell et Richard Steinberg, p. 89-114. New Haven: Yale University Press.

Ansoff, Harry Igor. 1965. *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 241 p.

--------. 1969. *Business strategy: Selected readings*. Baltimore: Penguin Books, 388 p.

AREÉSADQ, L'aile rurale des entreprises d'économie sociale et aide à domicile du Québec, Coalition des entreprises d'économie sociale en aide à domicile CEÉSAD et Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec FCSDSQ. 2013. «Les Entreprises d'économie sociale en aide à

domicile, un pilier du soutien à domicile». Mémoire concernant l'autonomie pour tous - Livre blanc sur la création d'une assurance autonomie. Présenté à la Commission de la santé et des services sociaux, CSSS – 048M C.P. – Livre blanc L'autonomie pour tous VERSION RÉVISÉE, Novembre 2013, 28 p.

Arvidson, Malin et Fergus Lyon. 2014. «Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, no 4, p. 17.

Ashforth, Blake E. et Barrie W. Gibbs. 1990. «The Double-Edge of Organizational Legitimation». *Organization Science*, vol. 1, no 2, p. 177-194.

Astley, W. Graham et Charles J. Fombrun. 1983. «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments». *The Academy of Management Review*, vol. 8, no 4, p. 576-587.

Aurini, Janice. 2006. «Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education Businesses». *Sociological Forum*, vol. 21, no 1, p. 83-111.

Austin, James, Howard Stevenson et Jane Wei-Skillern. 2006. «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.

Azam, Geneviève. 2003. «Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières?». *Revue du MAUSS*, vol. 2003/1, no 21, p. 151-161.

Bacchiega, Alberto et Carlo Borzaga. 2004. «Social enterprises as incentive structures». In *The Emergence of Social Enterprise*, Carlo Borzaga et Jacques Defourny, p. 273-295. London: Routledge.

Backman, Elaine V., Allen Grossman et V. Kasturi Rangan. 2000. «Introduction». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no suppl 1, p. 2-8.

Backman, Jules. 1975. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press, 192 p.

Bagdadli, Silvia et Chiara Paolino. 2006. «Institutional Change in Italian Museums: Does the Museum Director Have a Role to Play?». *International Journal of Arts Management*, vol. 8, no 3, p. 4-18.

Bagnoli, Luca et Cecilia Megali. 2011. «Measuring Performance in Social Enterprises». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 149-165.

Balduck, Anne-Line, Annick Van Rossem et Marc Buelens. 2010. «Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 2, p. 213-235.

Barbieri, Nicolás et Raúl Guerra. 2011. «¿Personas o mercado? La competitividad de los Centros Especiales de Trabajo y las Empresas de Inserción: un estudio de caso». *Revista española del tercer sector*, no 19.

Barman, Emily A. 2002. «Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition». *Social Forces*, vol. 80, no 4, p. 1191-1222.

Barnes, James H. 1984. «Cognitive biases and their impact on strategic planning». *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 129-137.

Barnett, William P. et Robert A. Burgelman. 1996. «Evolutionary Perspectives on Strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 17, no Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy, p. 5-19.

Barney, Jay B. 1986. «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?». *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 3, p. 656-665.

--------. 1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.

--------. 2001. «Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view». *Journal of Management*, vol. 27, no 6, p. 643-650.

Barzelay, Michael. 2001. *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Los Angeles: University of California Press, 238 p.

Basinger, Nancy Winemiller et Jessica Romine Peterson. 2008. «Where you stand depends on where you sit: Participation and reactions to change». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 19, no 2, p. 243-257.

Battilana, Julie et Silvia Dorado. 2010. «Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6, p. 1419-1440.

Baum, Joel A. C. et Heather A. Haveman. 1997. «Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no 2, p. 304-338.

Baum, Joel A. C. et Christine Oliver. 1996. «Toward an Institutional Ecology of Organizational Founding». *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 5, p. 1378-1427.

Baumgartner, Rupert J. et Jouni Korhonen. 2010. «Strategic thinking for sustainable development». *Sustainable Development*, vol. 18, no 2, p. 71-75.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. «Le mouvement populaire communautaire: de la revendication au partenariat». In *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Gérard Daigle et Guy Rocher, p. 713-747. Montréal: PUM.

Bellucci, Marco, Luca Bagnoli, Mario Biggeri et Vittorio Rinaldi. 2012. «Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shops in Italy». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, no 1, p. 25-59.

Ben-Ner, Avner. 1986. «Non-Profit Organizations: Why do They Exist in Market Economies?». In *Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy,* Susan Rose-Ackerman, p. 94-113. Oxford: Oxford University Press.

Ben-Ner, Avner et Benedetto Gui. 2003. «The theory of nonprofit organizations revisited». In *The study of the nonprofit enterprise,* Helmut K. Anheier et Avner Ben-Ner, p. 3-26. New York: Kluwer Academic.

Ben-Ner, Avner et Theresa Van Hoomissen. 1991. «Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62, no 4, p. 519-550.

Bennett, John, Elisabetta Iossa et Gabriella Legrenzi. 2010. «Commercial Activity as Insurance: the Investment Behavior of Non-profit Firms». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, no 3, p. 445-465.

Bennis, Warren G. et Burt Nanus. 2003. *Leaders: the strategies for taking charge*. San Francisco: Harper & Row, 235 p.

Benson, J. Kenneth. 1975. «The Interorganizational Network as a Political Economy». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 2, p. 229-249.

Berrone, Pascual, Andrea Fosfuri, Liliana Gelabert et Luis R. Gomez-Mejia. 2013. «Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations». *Strategic Management Journal*, vol. 34, no 8, p. 891-909.

Bidet, Éric. 2003. «L'insoutenable grand écart de l'économie sociale». *Revue du MAUSS*, no 21, p. 162-178.

Bielefeld, Wolfgang, Joseph Galaskiewicz et Bryant Hudson. 1998. «Cooperation and Competition between Non-Profit Organizations: Organizational, Dyad, and Niche Effects». Communication présentée: *Annual Meetings of the American Sociological Association* (August 21-25). San Francisco, CA.

Bigelow, Barbara, Melissa Middleton Stone et Margarete Arndt. 1996. «Corporate political strategy: A framework for understanding nonprofit strategy». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 1, p. 29-43.

Blanc, Jérôme. 2008. «Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes». *Économies et Sociétés, Développement, croissance et progrès*, vol. XLII, no 1, p. 55-82.

Blankson, Charles et Stavros P. Kalafatis. 2001. «The Development of a Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies». *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, no 2, p. 35-53.

Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley, 352 p.

Blessing, Anita. 2012. «Magical or Monstrous? Hybridity in Social Housing Governance». *Housing Studies*, vol. 27, no 2, p. 18.

Blois, Keith John. 1993. «Marketing and Non-profit Organizations». *Marketing Reseach Papers*. Templeton College, Oxford Centre for Management Studies, MRP 93/12, 14 p.

Boardman, Anthony E. et Aidan R. Vining. 2000. «Using Service-Customer Matrices in Strategic Analysis of Nonprofits». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no 4, p. 397-420.

Bocquet, Anne-Marie, Hubert Gérardin et Jacques Poirot. 2010. «Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ?». *Géographie, économie, Société*, vol. 12, no 3, p. 23.

Boehm, Amnon. 1996. «Forces Driving Competition in Human Service Organizations and Positional Competitive Responses». *Administration in Social Work*, vol. 20, no 4, p. 61-78.

Borzaga, Carlo et Jacques Defourny. 2001. *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, 383 p.

Borzaga, Carlo et Monica Loss. 2004. «Resource mix in Italian Work Integration Social Enterprises». PERSE project research report. Liège, EMES European Research Network (unpublished),

Borzaga, Carlo et Luigi Mittone. 1997. «The Multi-Stakeholders Versus the Nonprofit Organisation». Trento, Dipartimento di Economia, Universita degli Studi di Trento, no 9707, 30 p.

Bouchard, Marie J. 2001. «La gestion des entreprises collectives : caractéristiques et défis». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats, En ligne. <http://www.er.uqam.ca/nobel/ccgb/GESTION_ENTREPRISES_COLLEC.html>. Consulté le 14 mai 2008.

--------. 2010. *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Bruxelles: Peter Lang S.A., 246 p.

--------. 2011. «Introduction. L'innovation sociale en économie sociale». In *L'économie Sociale, Vecteur d'innovation: L'expérience du Québec,* Marie J. Bouchard, p. 1-20. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Bouchard, Marie J., Paulo Cruz Filho et Martin St-Denis. 2011. «Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec». 2e tirage. Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Coll. Recherche, R-2011-02, 118 p.

Bowman, Cliff et David C. Asch. 1987. *Strategic Management*. London: Macmillan, 407 p.

Bracker, Jeffrey. 1980. «The Historical Development of the Strategic Management Concept». *The Academy of Management Review*, vol. 5, no 2, p. 219-224.

Bradach, Jeffrey L., Thomas J. Tierney et Nan Stone. 2008. «Delivering on the Promise of Nonprofits». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 12, p. 88-97.

Brainard, Lori A. et Patricia D. Siplon. 2004. «Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 435-457.

Bratt, Rachel G. 2009. «Challenges for nonprofit housing organizations created by the private housing market». *Journal of Urban Affairs*, vol. 31, no 1, p. 67-96.

Brooks, Geoffrey R. 1995. «Defining market boundaries». *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 7, p. 535-549.

Brown, Leslie. 2008. «Accountability practice as a strategy for engaging stakeholders: the co-operative difference and organizational renewal». *ISTR Conference Working Papers, Volume VI, Barcelona Conference 2008.*

Brown, William A. 2007. «Board development practices and competent board members: Implications for performance». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no 3, p. 301-317.

Brown, William A. et Chao Guo. 2010. «Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 3, p. 536-546.

Brown, William A. et Joel O. Iverson. 2004. «Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 377-400.

Bruce, Ian. 1998. *Meeting Need: Sucessful Charity Marketing*. London: ICSA Publishing Prentice-Hall, 292 p.

Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 576 p.

Cafferata, Roberto. 1997. «Nonprofit organizations, privatization and the mixed economy: A managerial economics perspective». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 68, no 4, p. 665-688.

Calderwood, Eric et Keri Davies. 2013. «Co-operatives in the Retail Sector: Can One Label Fit All? ». *Journal of Co-operative Studies*, vol. 46, no 1, p. 15.

Camarero, Carmen et María-José Garrido. 2009. «Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales, and Customer Orientations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 5, p. 846-868.

Campi, Sara, Jacques Defourny et Olivier Grégoire. 2006. «Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?». In *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*, Marthe Nyssens, p. 29-49. New York: Routledge.

Canada, Statistique Canada. 2008. «Guide du secteur public du Canada», Ministère de l'industrie, no 12-589-X, 75 p.

Cannella, Albert A. et Martin J. Monroe. 1997. «Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers». *Journal of Management*, vol. 23, no 3, p. 213-237.

Carroll, Deborah A. et Keely Jones Stater. 2009. «Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?». *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, no 4, p. 947-966.

Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry et Kjell Gronhaug. 2001. *Qualitative Marketing Research*. New York: Sage, 239 p.

CDÉC Sherbrooke, Corporation de développement économique communautaire de Scherbrooke. 2012. «Économie sociale». En ligne. <http://www.cdec-sherbrooke.ca/economie-sociale>. Consulté le 12 juillet 2012.

CÉS, Chantier de l'économie sociale. 2013. «L'autonomie pour tous. Projet de création d'une assurance autonomie». *Mémoire présenté par le Chantier de l'économie sociale dans le cadre des consultations particulières sur le livre blanc sur la création d'une assurance autonomie* Montréal, CÉS - Commission de la santé et des services sociaux, 20 p. En ligne. <http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/Memoire-chantier-assurautonomie-final-oct2013.pdf>. Consulté le 1 décembre 2013.

Chadwick-Coule, Tracey. 2011. «Social Dynamics and the Strategy Process: Bridging or Creating a Divide Between Trustees and Staff?». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 33-56.

Chakravarthy, Balaji S. et Peter Lorange. 1991. *Managing the strategy process: a framework for a multibusiness firm*. University Park: Prentice Hall p.

Chandler, Alfred Dupont. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 480 p.

Chanial, Philippe et Jean-Louis Laville. 2002. «L'économie solidaire». *Mouvements*, vol. 1/2002 (no 19), p. 11-20.

Charmaz, Kathy. 2000. «Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods». In *Handbook of qualitative research (2nd edition),* Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 509-535. Thousand Oaks: Sage Publications.

Chaves, Rafael A. et José Luis Monzón. 2007. «L'économie sociale dans l'Union européenne». Résumé du rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), Working Paper CIRIEC, No 2008/01, 48 p.

Chen, Ming-Jer. 1996. «Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration». *The Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, p. 100-134.

Chen, Ming-Jer et Donald C. Hambrick. 1995. «Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior». *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no 2, p. 453-482.

Chetkovich, Carol et Peter Frumkin. 2003. «Balancing Margin and Mission». *Administration & Society*, vol. 35, no 5, p. 564-596.

Chevallier, Marius. 2013. «Les atouts des coopératives: stabilité et expérience». *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 327.

Chew, Celine. 2003. «What Factors Influence Positioning Strategies in Voluntary Non-Profit Organisations? Towards a Conceptual Framework». *Local Governance*, vol. 29, no 4, p. 288-323.

--------. 2005. «Strategic Marketing Planning and Positioning in Voluntary Non-Profit Organizations: Empirical Findings and Implications for British Charitable Organizations». Birmingham, Aston University. Aston Business School Research Working Paper no RP05/06, 30 p.

--------. 2006a. «Exploring strategic positioning in UK voluntary non-profit organizations: Lessons from the experiences of two cases of British charitable organizations that provide public services.». Birmingham, UK, Alston University, Research Working Paper RP0506 (May), 30 p.

--------. 2006b. «Positioning and its strategic relevance». *Public Management Review*, vol. 8, no 2, p. 333-350.

--------. 2009. *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. London: Routledge, 259 p.

--------. 2010. «Strategic Positioning And Organizational Adaptation In Social Enterprise Subsidiaries Of Voluntary Organizations». *Public Management Review*, vol. 12, no 5, p. 609-634.

Chew, Celine et Stephen P. Osborne. 2009a. «Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 1, p. 29-50.

--------. 2009b. «Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services: Toward an Integrating Model». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 1, p. 29-50.

Christos, Apostolakis. 2013. «Strategy for social enterprises or never say never». *International Journal of Innovation and Regional Development*, vol. 5, no 1, p. 16.

Collis, David J. et Cynthia A. Montgomery. 1995. «Competing on Resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review*, vol. 73, no 4, p. 118-128.

Comeau, Martin. 2011. «Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec». Consultations Libera Mutatio. Montréal, Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 55 p.

Comeau, Yvan. 2009. *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale – La Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*. Coll. «Recherche». Montréal: Éditions vie économique, 238 p.

Community Interest Companies. 2012. «Community Interest Companies». En ligne. <http://www.bis.gov.uk/cicregulator>. Consulté le 03 mai 2012.

Companies House. 2012. «Chapter 1: Introduction». *The Regulator of Community Interest Companies*. Companies House. Cardiff, Companies House,, 1-12 p.

Conner, Kathleen R. 1991. «A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?». *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 121-154.

Coombes, Susan M. T., Michael H. Morris, Jeffrey A. Allen et Justin W. Webb. 2011. «Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter?». *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 4, p. 829-856.

Cooney, Kate. 2006. «The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, no 2, p. 137-155.

--------. 2011. «An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 185-196.

Cornelius, Nelarine, Mathew Todres, Shaheena Janjuha-Jivraj, Adrian Woods et James Wallace. 2008. «Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise». *Journal of Business Ethics*, vol. 81, no 2, p. 355-370.

Cornforth, Christopher. 2014. «Understanding and Combating Mission Drift in Social Enterprises». *Social enterprise journal*, vol. 10, no 1.

Côté, Daniel. 1992-1993. «Modèle d'analyse stratégique des coopératives». *Coopératives et Développement*, vol. 24, no 1, p. 17-40.

Courtney, Roger. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Coll. «Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations». London: Routledge, 324 p.

--------. 2013. *Strategic Management in the Third Sector* Trad. de: *Anglais*, Palgrave Macmillan: p.

Courtney, Roger, Gordon Marnoch et Arthur Williamson. 2006. «The adoption of strategic management by third sector organizations. Findings from a census of third sector organizations in Northern Ireland». *Zeitschrift fur offentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, vol. Beiheft 34, p. 8-21.

--------. 2009. «Strategic planning and performance: an exploratory study of housing associations in Northern Ireland». *Financial Accountability & Management*, vol. 25, no 1, p. 55-78.

Covin, Jeffrey G. et Dennis P. Slevin. 1989. «Strategic management of small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, vol. 10, no 1, p. 75-87.

Craig, James C. et Robert M. Grant. 1993. *Strategic Management*. London: Kogan Page, published in association with AMED, 167 p.

Crawford, C. Merle. 1985. «A New Positioning Typology». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2, no 4, p. 243-253.

Creswell, John W. 1998. *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage, 403 p.

Crittenden, William F. 2000. «Sprinning Straw Into Gold: The Tenuous Strategy, Funding, and Financial Performance Linkage». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no suppl 1, p. 164-182.

Cronshaw, Michael, Evan Davis et John Kay. 1994. «On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's». *British Journal of Management*, vol. 5, no 1, p. 19-32.

D'Amours, Martine. 2001. «Économie sociale au Québec. Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire». *Collège des chercheuses et chercheurs*. Projet de coopération en économie sociale et solidaire Québec-France, Université du Québec à Montréal, 20 p. En ligne. <http://www.unites.uqam.ca/econos/Chercheurs-D'Amours.pdf>. Consulté le 20 juillet 2012.

Dart, Raymond. 2004a. «Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 2, p. 290-310.

--------. 2004b. «The legitimacy of social enterprise». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, no 4, p. 411-424.

Daunais, Jean-Paul. 1992. «L'entretien non-directif». In *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données,* Benoît Gauthier, p. 273-293. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Davies, Pamela. 2006. «Exploratory research». In *The SAGE Dictionary of Social Research Methods,* Victor Jupp, p. 110-111. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Davis, Jullet A., Louis D. Marino, Joshua R. Aaron et Carl L. Tolbert. 2011. «An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-Profit Nursing Home Administrators». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 197-211.

Davister, Catherine. 2010. «La gestion des ressources humaines». In *La gestion des entreprises sociales,* Sybille Mertens, p. 287-356. Liège: Edipro.

Davister, Catherine, Jacques Defourny et Olivier Grégoire. 2003. «Les entreprises sociales d'insertion dans l'union europeenne : Un aperçu general». Liège, EMES European Research Network, Working Papers, no. 03/11, 34 p.

De Wit, Bob et Ron Meyer. 1999. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. London: Thomson Learning, 519 p.

--------. 2004. *Strategy. Process, Content, Context. An international perspective*. London: ITP Press, 1152 p.

--------. 2005. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. London: Thomson Learning, 471 p.

--------. 2010. *Strategy. Process, Content, Context. An international perspective*. Hampshire: Cengage Learning, 983 p.

Deephouse, David L. 1999. «To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance». *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 2, p. 147-166.

Dees, J. Gregory. 1998. «Enterprising Nonprofits». *Harvard Business Review*, vol. 76, no 1, p. 54-67.

--------. 2001. «The Meaning of "Social Entrepreneurship"», Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and Miriam and Peter Haas Centennial Professor in Public Service. Reformatted and revised from original published in 1998, 5 p. En ligne. <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Consulté le 20 septembre 2011.

Dees, J. Gregory et Beth Battle Anderson. 2006. «Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought». *Research on social entrepreneurship*, ARNOVA occasional paper series. 1, 3, 39-66 p.

Defourny, Anne, Arnaud Henry, Stéphane Nassaut, Jacques Defourny et Marthe Nyssens. 2008. «Performance evaluation and legitimacy of the third sector: the case of the Belgian domiciliary care quasi-market». *HEC-ULG, École de Gestion de l'Université de Liège*, vol. Working Paper n° 200807/03.

Defourny, Jacques. 1994-1995. «Apports et limites de trois approches courantes des associations». *Coopératives et Développement*, vol. 26, no 1, p. 81-99.

--------. 2004a. «Introduction: From Third Sector to Social Enterprise». In *The Emergence of Social Enterprise,* Carlo Borzaga et Jacques Defourny, p. 1-28. London: Routledge.

--------. 2004b. «L'émergence du concept d'entreprise sociale». *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 3/2004 (Tome XLIII), p. 9-23.

--------. s.d. «Le secteur non marchand : ses spécificités et ses perspectives d'avenir» 9 p. En ligne. <http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%0PROF/BIBLIOTHEQUE/ECONOMIE/NONMARCHAND.pdf>. Consulté le 12/01/2012.

Defourny, Jacques et Patrick Develtere. 1999. «Origines et concours de l'économie sociale au Nord et au Sud». In *L'économie sociale au Nord et au Sud,* Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau, p. 25-56. Paris, Bruxelles: De Boeck & Larcier.

Defourny, Jacques, Lars Hulgård et Victor Pestoff. 2014. *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. London: Routledge, 296 p.

Defourny, Jacques et Sybille Mertens. 1999. «Le troisième secteur en Europe : Un apperçu des efforts conceptuels et statistiques», Centre d'économie sociale (Université de Liège), 19 p.

Defourny, Jacques et José Luis Monzón. 1992. *Économie Sociale. Entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector. Coopérative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles: De Boeck, 459 p.

Defourny, Jacques et Marthe Nyssens. 2006. «Defining social enterprise». In *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society,* Marthe Nyssens, p. 3-26. New York: Routledge.

--------. 2008. «Social enterprise in Europe: Recent trends and developments », EMES, WP 08/01, 40 p. En ligne. <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/11568/1/WP_08_01_SE_WEB.pdf>. Consulté le 05/04/2015.

--------. 2010a. «Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences». *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no 1, p. 32-53.

--------. 2010b. «Social Enterprise». In *The Human Economy: A Citizen's Guide,* Keith Hart, Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 284-292. London: Polity Press.

--------. 2011. «Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 319, p. 18-36.

Defourny, Jacques et Victor Alexis Pestoff. 2008. «Images and concepts of the third sector in Europe». *EMES Working Paper*, no 08/02, p. 1-38.

Delors, Jacques et Jocelyne Gaudin. 1979. «Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations». *Problèmes Économiques*, vol. 1616, p. 20-24.

Demoustier, Danièle. 2001. *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*. Paris: Syros, 207 p.

Demoustier, Danièle et Marie-Claire Malo. 2013. «L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle? Questions d'identité et de stratégie !». In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités,* Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis, p. 16-35: De Boeck.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau. 2004. «La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques». Communication présentée: *13e conférence de l'AIMS* (2, 3 et 4 juin 2004). Normandie, Vallée de la Seine.

--------. 2007. «Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames». *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 179-215.

Desforges, Jean-Guy. 1980. «Stratégie et structure des coopératives». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 287-314. Montréal: Éditions du Jour/CIEM.

Desroche, Henri. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*. Paris: Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 254 p.

Dess, Gregory G. et Peter S. Davis. 1984. «Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance». *The Academy of Management Journal*, vol. 27, no 3, p. 467-488.

Di Domenico, Maria Laura, Helen Haugh et Paul Tracey. 2010. «Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no 4, p. 22.

Di Zhang, David et Lee A. Swanson. 2013. «Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 25, no 1, p. 105-125.

Dibb, Sally, L. Simkin, William M. Pride et O. C. Ferrell. 1997. *Marketing: concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin, 842 p.

Dillon, William R., Teresa Domzal et Thomas J. Madden. 1986. «Evaluating alternative product positioning strategies». *Journal of Advertising Research*, vol. 26, no 4, p. 29-35.

DiMaggio, Paul J. 1988. «Interest and agency in institutional theory». In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment,* Lynne G. Zucker, p. 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.

--------. 1991. «Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940». In *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 267-292. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.

--------. 1997. «Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations». *Politix*, p. 113-154.

Diochon, Monica C. 2010. «Governance, entrepreneurship and effectiveness: exploring the link». *Social enterprise journal*, vol. 6, no 2.

Dolbel, Carol. 2010. «Training Businesses in Quebec». *Cahier de l'ARUC-ÉS / RQRP-ÉS*, no No RQ-04-2010, p. 61.

Donaldson, Thomas et Lee E. Preston. 1995. «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.

Dorvil, Henri. 2001. «Quelques études de cas». In *Problèmes sociaux: Études de cas et interventions sociales,* Henri Dorvil et Robert Mayer, p. 19-26. Québec: Presses de l'université du Québec.

Dou, Wenyu, Kai H. Lim, Chenting Su, Nan Zhou et Nan Cui. 2010. «Brand positioning strategy using search engine marketing». *MIS Quarterly*, vol. 34, no 2, p. 261-A264.

Doyle, Peter et John Saunders. 1985. «Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets». *Journal of Marketing*, vol. 49, no 2, p. 24-32.

Draperi, Jean-François. 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris: Dunod, 264 p.

--------. 2010. «L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 316, p. 18-40.

--------. 2013. «Économie sociale, économie solidaire, entrepreneuriat social. Des projets politiques et économiques différents». In *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire,* David Hiez et Eric Lavillunière, p. 55-78. Bruxelles: Primento.

Dutton, Jane E. et Susan E. Jackson. 1987. «Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action». *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 76-90.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case Study Research». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner. 2007. «Theory building from cases: opportunities and challenges». *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.

Eisenstadt, S. N. 1980. «Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations». *American Journal of Sociology*, vol. 85, no 4, p. 840-869.

Ekanem, Ignatius. 2007. «"Insider accounts": a qualitative research method for small firms». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, no 1, p. 105-117.

Eme, Bernard et Jean-Louis Laville. 2004. «L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale ». *Ecologie & politique*, vol. 1/2004 (nº 28), p. 13-25.

--------. 2005. «Économie solidaire». In *Dictionnaire de l'autre économie,* Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 253-260. Paris: Desclée de Brouwer.

Eme, Bernard, Jean-Louis Laville, Louis Favreau et Yves Vaillancourt. 1996. *Société civile, État et économie plurielle*. Montréal, Hull et Paris: Université du Québec et CNRS, 260 p.

Emploi-Québec. 2012. «5.2 Projet de préparation à l'emploi - volet entreprises d'insertion». *Guide des mesures et des services d'emploi*. Emploi Québec. Direction des mesures et des services d'emploi. 30 p. En ligne. <http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Guide_PPE_volet_EI.pdf>. Consulté le 5 juin 2013.

Enjolras, Bernard. 1996. «Associations et isomorphisme institutionnel». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 261, p. 66-77.

--------. 2000. «Coordination failure, property rights and non-profit organizations». *Annals fo Public and Cooperative Economics*, vol. 71, no 3, p. 347-374.

--------. 2001. *L'économie solidaire et le marché: modernité, société civile et démocratie*. Paris: Éditions l'Harmattan, 201 p.

--------. 2004. «Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 4, p. 595-617.

--------. 2009. «Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 314, p. 63-83.

--------. 2010. «Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne». *Géographie, économie, Société*, no 12, p. 15-30.

Evers, Adalbert. 1995. «Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 6, no 2, p. 159-182.

--------. 2000. «Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur». *Sociologie du Travail*, vol. 42, no 4, p. 567-585.

--------. 2004. «The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises». In *The Emergence of Social Enterprise,* Carlo Borzaga et Jacques Defourny, p. 296-311. London: Routledge.

Evers, Adalbert et Jean-Louis Laville. 2004. «Defining the third sector in Europe». In *The Third Sector in Europe,* Adalbert Evers et Jean-Louis Laville, p. 11-42. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Fairbairn, Brett. 2002. «How "Social" Are Co-ops? Tensions, Transitions, and the Social Economy of Co-operatives in Canada». *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 1, p. 112-130.

Fauquet, Georges. 1965. *Oeuvres complètes*. Paris: Éditions de l'Institut des études coopératives, 345 p.

Feeney, Suzanne. 1997. «Shifting the Prism: Case Explications of Institutional Analysis in Nonprofit Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 489-508.

Fenton, Christopher et Ann Langley. 2011. «Strategy as Practice and the Narrative Turn». *Organization Studies*, vol. 32, no 9, p. 1171-1196.

Fiegenbaum, Avi, Stuart Hart et Dan Schendel. 1996. «Strategic Reference Point Theory». *Strategic Management Journal*, vol. 17, no 3, p. 219-235.

Finkelstein, Sydney et Donald C. Hambrick. 1996. *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Pub. Co., 457 p.

Fligstein, Neil. 1997. «Social Skill and Institutional Theory». *American Behavioral Scientist*, vol. 40, no 4, p. 397-405.

Fombrun, Charles et W. Graham Astley. 1983. «Beyond Corporate Strategy». *Journal of Business Strategy*, vol. 3, no 4, p. 47.

Fraisse, Laurent et Laurent Gardin. 2012. «Les associations au cœur d'un enchevêtrement de régulations ?». In *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente,* Francesca Petrella, p. 23-44. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Fraisse, Laurent, Isabelle Guérin et Jean-Louis Laville. 2007. «Économie solidaire : des initiatives locales à l'action publique». *Revue Tiers Monde*, vol. 2007/2, no 190, p. 245-253.

France. 2012. «Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération» En ligne. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=55EB6838D5CCFD37BC83A6A3D859B822.tpdjo10v_2?cidTexte=LEGITEXT000006068032&dateTexte=20120123>. Consulté le 23 janvier 2012.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 275 p.

Freeman, R. Edward et John McVea. 2001. «A Stakeholder Approach to Strategic Management». In *The Blackwell Handbook of Strategic Management,* Micheal Hitt, R. Edward Freeman et Jeffrey S. Harrison, p. 189-228. Oxford: Wiley-Blackwell.

Friedland, Roger. 2002. «Money, Sex, and God: The Erotic Logic of Religious Nationalism». *Sociological Theory*, vol. 20, no 3, p. 381-425.

Friedland, Roger et Robert R. Alford. 1991. «Bringing society back in: symbols, Practices, and Institutional Contradictions». In *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 232-263. Chicago: University of Chicago Press.

Froelich, Karen A. 1999. «Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no 3, p. 246-268.

Frumkin, Peter et Alice Andre-Clark. 2000. «When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no suppl 1, p. 141-163.

Frumkin, Peter et Mark T. Kim. 2001. «Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?». *Public Administration Review*, vol. 61, no 3, p. 266-275.

Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec (PUQ), 128 p.

Gardin, Laurent. 2006a. *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, no Sociologie économique. Toulouse: ERES, 192 p.

--------. 2006b. «A variety of resource mixes inside social enterprises». In *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*, Marthe Nyssens, p. 111-136. New York: Routledge.

Gardin, Laurent et Jean-Louis Laville. 2010. «Entreprises sociales et nouvelles solidarités en Europe». In *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion,* Jean-Louis Laville et Pascal Glémain, p. 291-376. Paris: Desclée de Brouwer.

Gauvreau, Sabrina, Sébastien Savard, Marielle Tremblay et Fatoumata Diadiou. 2009-2010. «Vers une régulation marchande des relations entre l'État et les entreprises d'économie sociale en aide domestique : étude de cas au Saguenay». *Économie et Solidarités*, vol. 40, no 1-2, p. 17-30.

Gersick, Connie J. G. 1991. «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm». *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 10-36.

Girard, Jean Pierre et Geneviève Langlois. 2008. «Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale?». Montréal, ARUC-ÉS. Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale. Université du Québec à Montréal, C-04-2008, En ligne. <http://books.google.ca/books?id=0b0iQwAACAAJ>. Consulté le 12 avril 2011.

Girona, Esther Villajos, Joan Ramon Sanchis Palacio et Domingo Ribeiro Soriano. 2012. «Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 75.

Glaeser, Edward L. et Andrei Shleifer. 2001. «Not-for-profit entrepreneurs». *Journal of Public Economics*, vol. 81, p. 99-115.

Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub., 271 p.

Glueck, William F. et Lawrence R. Jauch. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 940 p.

Goldsmith, Peter D. 2004. «Creating Value in a Knowledge-Based Agriculture: A Theory of New Generation Cooperatives». In *Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century,* Christopher D. Merrett et Norman Walzer, p. 165-204. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Goldsmith, Peter et Hamish Gow. 2005. «Strategic Positioning Under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Co-operative Ventures». *International Food & Agribusiness Management Review*, vol. 8, no 2, p. 41-61.

Gond, Jean-Pascal et Samuel Mercier. 2004. «Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature». Communication présentée: *AGRH Congrès*

*2004* (1er au 4 septembre 2004). Montréal. En ligne. <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gond_Mercier.pdf>. Consulté le 16 octobre 2010.

Goold, Michael. 1997. «Institutional advantage: a way into strategic management in not-for-profit organizations». *Long Range Planning*, vol. 30, no 2, p. 291-293.

Gouldner, Alvin W. 1960. «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement». *American Sociological Review*, vol. 25, no 2, p. 161-178.

Grant, Robert M. 1991. «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review*, vol. 33, no 2, p. 114-135.

Gras, David et G. Thomas Lumpkin. 2012. «Strategic Foci in Social and Commercial Entrepreneurship: A Comparative Analysis». *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 3, no 1, p. 6-23.

Greenley, Gordon E. 1989. «An Understanding of Marketing Strategy». *European Journal of Marketing*, vol. 23, no 8, p. 45-58.

Greenwood, Royston, Amalia Magán Díaz, Stan Xiao Li et José Céspedes Lorente. 2010. «The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses». *Organization Science*, vol. 21, no 2, p. 521-539.

Grégoire, Olivier. 2004. «Pluralité de parties prenantes et d'objectifs dans les entreprises sociales d'insertion». *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 3/2004 (Tome XLIII), p. 73-79.

Greiner, Larry E. 1972. «Evolution and revolution as organizations grow». *Harvard Business Review*, vol. 50, no 4, p. 37-46.

Grieco, Cecilia, Laura Michelini et Gennaro Iasevoli. 2014. «Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Grimes, Matt. 2010. «Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no 4, p. 763-783.

Gronbjerg, Kirsten A. 1991. «How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 2, no 2, p. 159-175.

--------. 1993. *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and Community Development Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass p.

Guba, Egon G. et Yvonna S. Lincoln. 1994. «Competing Paradigms in Qualitative Research». In *Handbook of Qualitative Research*, Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 105-117. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Guba, Egon et Yvonna Lincoln. 1982. «Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry». *Educational Technology Research and Development*, vol. 30, no 4, p. 233-252.

Guérin, Isabelle. 2003. *Femmes et économie solidaire*. Paris: La Découverte/MAUSS, 234 p.

Gueslin, André. 1998. *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXème siècle*. Paris: Ed. Economica, 430 p.

Gui, Benedetto. 1991. «The economic rationale for the "third sector"». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62, no 4, p. 551-572.

Gunn, Christopher 2006. «Cooperatives and Market Failure : Workers' Cooperatives and System Mismatch». *Review of Radical Political Economics*, vol. 38, no 3, p. 345-354.

Gutiérrez-Nieto, Begoña et Carlos Serrano-Cinca. 2010. «Factors Influencing Funder Loyalty to Microfinance Institutions». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no 2, p. 302-320.

Hafsi, Taïeb et Howard Thomas. 2005. «Strategic Management and Change in High Dependency Environments: The Case of a Philanthropic Organization». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, no 4, p. 329-351.

Hage, Jerald. 1998. «Reflections on Emotional Rhetoric and Boards for Governance of NPOs». In *Private Action and the Public Good,* Walter W. Powell et Elizabeth S. Clemens, p. 291-302. Yale: Yale University Press.

Hakim, Catherine. 2000. *Research Design*. New York: Taylor & Francis, 272 p.

Hall, William K. 1982. «Survival strategies in a hostile environment». *McKinsey Quarterly*, no 4, p. 2-22.

Hambrick, Donald C. 2004. «The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains». *Strategic Organization*, vol. 2, no 1, p. 91-98.

Hamel, Gary. 1996. «Strategy as Revolution». *Harvard Business Review*, vol. 74, no 4, p. 69-82.

Hamel, Gary, Yves L. Doz et C. K. Prahalad. 1989. «Collaborate with Your Competitors--and Win». *Harvard Business Review*, vol. 67, no 1, p. 133-139.

Hamel, Gary et Coimbatore Krishnarao Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Press, 327 p.

Hammersley, Martyn. 2001. «Ethnography and realism». In *The qualitative reseachers companion,* Michael Huberman et Matthew B. Miles, p. 65-80. Thousand Oaks: SAGE.

--------. 2003. «Recent Radical Criticism of Interview Studies: Any Implications for the Sociology of Education?». *British Journal of Sociology of Education*, vol. 24, no 1, p. 119-126.

Hannan, Michael T. et John Freeman. 1977. «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 5, p. 929-964.

Hansmann, Henry. 1980. «The Role of Nonprofit Enterprise». *Yale Law Journal*, vol. 89, p. 835-901.

--------. 1985. «The Organization of Insurance Companies: Mutual versus Stock.». *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 1, p. 125-153.

--------. 1987. «Economic Theories of Nonprofit Organizations». In *The Non-profit Sector: a Research Handbook,* Walter W. Powell, p. 27-42. New Haven: Yale University Press.

Harrison, Jeffrey S. et H. St John Caron. 1996. «Managing and Partnering with External Stakeholders». *The Academy of Management Executive*, vol. 10, no 2, p. 46-60.

Hatten, Mary Louise. 1982. «Strategic Management in Not-For-Profit Organizations». *Strategic Management Journal*, vol. 3, no 2, p. 89-104.

Haugh, Helen. 2007. «Nonprofit Social Entrepreneurship». In *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures,* Simon Parker, p. 401-436. New York: Springer US.

Hedley, Barry. 1977. «Strategy and the "business portfolio"». *Long Range Planning*, vol. 10, no 1, p. 9-15.

Heflebower, Richard. 1980. *Cooperatives and Mutuals in the Market System*. Madison: University of Wisconsin Press, 272 p.

Heitzmann, Karin. 2010. *Poverty Relief in a Mixed Economy: Theory of and Evidence for the (Changing) Role of Public and Nonprofit Actors in Coping With Income Poverty*. Frankfurt: Peter Lang, 233 p.

Henderson, Rebecca et Will Mitchell. 1997. «The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no Summer Special Issue, p. 5-14.

Herlin, Heidi. 2013. «Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships». *Business & Society*.

Hill, Charles W. L. 1988. «Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework». *The Academy of Management Review*, vol. 13, no 3, p. 401-412.

Hillman, Amy J. et Thomas Dalziel. 2003. «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives». *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 383-396.

Hodge, Matthew M. et Ronald F. Piccolo. 2005. «Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no 2, p. 171-190.

Hofer, Charles W. et Dan Schendel. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Pub. Co, 219 p.

Hooley, Graham, Gordon Greenley, John Fahy et John Cadogan. 2001. «Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance». *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no 5-6, p. 503-520.

Hsieh, Jasper. 2010. «Strategic stakeholder orientations and performance consequences - a case of private nonprofit performing arts in the US». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 15, no 1, p. 14-27.

Hsieh, Jasper, Kerry Curtis et Anne Smith. 2008. «Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context». *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 5, no 1, p. 1-13.

Hudson, Ray. 2009. «Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream». *Journal of Economic Geography*, vol. 9, no 4, p. 4-93.

Hulgard, Lars. 2010. «Discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme?». *EMES Working Paper*, no 10/01.

Hume, Craig et Margee Hume. 2008. «The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, no 2, p. 129-140.

Huybrechts, Benjamin, Sybille Mertens et Julie Rijpens. 2013. «Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy». In *Governance and Democracy: Civil Society in a Changing World,* Jean-Louis Laville, Dennis Young et Philippe Eynaud, p. 16. London: Edward Elgar.

Huybrechts, Benjamin, Sybille Mertens et Virginie Xhauflair. 2006. «Les champs d'interaction entre responsabilité sociale des entreprises et économie sociale. Illustrations à travers la filière du commerce équitable». *Revue Canadienne de Gestion*, vol. 31, no 2, p. 65-74.

Ingram, Paul et Brian S. Silverman. 2002. «Introduction: The new institutionalism in strategic management. vol. 19, p. 1-30.». In *Advances in Strategic Management,* Paul Ingram et Brian S. Silverman, p. 1-30. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Italie. 1991. «LEGGE 8 novembre 1991, n. 381. Disciplina delle cooperative sociali.». *(GU n.283 del 3-12-1991)*. La Camera dei deputati ed il Senato della Repubblica En ligne. <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-11-08;381>. Consulté le 23 janvier 2012.

Itami, Hiroyuki. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 186 p.

Jäger, Urs et Timon Beyes. 2010. «Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale». *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 21, no 1, p. 82-100.

Jäger, Urs P. 2010. *Managing Social Business. Mission, governance, strategy and accountability*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 285 p.

James, Estelle. 1987. «The non-profit sector in comparative perspective». In *The Non-profit Sector: a Research Handbook,* Walter W. Powell, p. 397-415. New Haven: Yale University Press.

--------. 1990. «Economic Theories of the Non-Profit Sector». In *The Third Sector,* Helmut K. Anheier et Wolfgang Siebel, p. 21-29. Berlin, New York: De Gruyter.

--------. 2003. «Commercialism and the Mission of Nonprofits». *Society*, vol. 40, no 4, p. 29-35.

James, Estelle et Susan Rose-Ackerman. 1986. *The nonprofit enterprise in market economies*. New York: Harwood Press p.

Jarzabkowski, Paula. 2004. «Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use». *Organization Studies*, vol. 25, no 4, p. 529-560.

--------. 2005. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: SAGE, 203 p.

Jarzabkowski, Paula et Evelyn Fenton. 2006. «Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts». *Long Range Planning*, vol. 39, no 6, p. 631-648.

Jarzabkowski, Paula et Andreas Paul Spee. 2009. «Strategy-as-practice: A review and future directions for the field». *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no 1, p. 69-95.

Jepperson, Ronald L. 1991. «Institutions, institutional effects and institutionalism». In *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 143-163. Chicago: University of Chicago Press.

Jetté, Christian. 2008. *Les organismes communautaires et la transformation de l'Étatprovidence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Coll. «coll. Pratiques sociales et économiques». Québec: Presses de l'Université du Québec, 422 p.

Johansson, Johny K. et Hans B. Thorelli. 1985. «International Product Positioning». *Journal of International Business Studies*, vol. 16, no 3, p. 57-75.

Johnson, Gerry. 1988. «Rethinking incrementalism». *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 75-91.

Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin et Richard Whittington. 2007. *Strategy as practice: research directions and resources*: Cambridge University Press p.

Johnson, Gerry et Kevan Scholes. 1993. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 1120 p.

Johnson, Gerry, Kevan Scholes et Richard Whittington. 2005. *Exploring corporate strategy*. New York: Financial Times Prentice Hall, 1033 p.

--------. 2008. *Exploring corporate strategy*. New York: Financial Times Prentice Hall, 664 p.

Jones, Marshall B. 2007. «The Multiple Sources of Mission Drift». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 299-307.

Jones, Thomas M. 1980. «Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined». *California Management Review*, vol. 22, no 3, p. 59-67.

Jussila, Irio, Pasi Tuominen et Juha-Matti Saksa. 2008. «Following a Different Mission: Where and How do Consumer Co-operatives Compete?». *Journal of Co-operative Studies*, vol. 41, no 3, p. 28-39.

Kagono, Tadao. 1985. *Strategic vs. evolutionary management: a U.S.-Japan comparison of strategy and organization*. Amsterdam: North-Holland, 328 p.

Kalafatis, Stavros P., Markos Tsogas, H. et Charles Blankson. 2000. «Positioning strategies in business markets». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no 6, p. 416-437.

Kaplan, Robert S. 2001. «Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, no 3, p. 353-370.

Katz, Robert Lee. 1970. *Cases and concpets in corporate strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 820 p. p.

Kay, John, Peter McKiernan et David Faulkner. 2006. «The History of Strategy and some Thoughts about the Future». In *The Oxford Handbook of Strategy*, David Faulkner et Andrew Campbell, p. 27-52. New York: Oxford University Press.

Keddle, Vince. 2006. «Case study method». In *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, Victor Jupp, p. 20-21. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Keller, Eileen Weisenbach, Mary Conway Dato-on et Doris Shaw. 2010. «NPO branding: preliminary lessons from major players». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 15, no 2, p. 105-121.

Kerlin, Janelle. 2006. «Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, no 3, p. 246-262.

Kets de Vries, Manfred F. R. 2006. *The leadership mystique: leading behavior in the human enterprise*. New York: Prentice Hall/Financial Times, 276 p.

Kim, W. Chan et Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Press, 256 p.

Kim, Yong Jin, Jaeki Song et Chulmo Koo. 2008. «Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context». *International Journal of Information Management*, vol. 28, no 3, p. 203-214.

Klausen, Kurt Klaudi. 1995. «On the malfunction of the generic approach in small voluntary associations». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 5, no 3, p. 275-290.

Kotler, Philip. 1980. «Strategic Planning and the Marketing Process». *Business*, vol. 30, no 3, p. 2-9.

--------. 1988. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. p.

--------. 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. New York: John Wiley & Sons, 224 p.

--------. 2007. *Framework for Marketing Management*. New York: Pearson Education, 384 p.

Kotter, John P. 2001. «What Leaders Really Do». *Harvard Business Review*, vol. 79, no 11, p. 85-96.

Kraatz, Matthew S. et Emily S. Block. 2008. «Organizational implications of institutional pluralism». In *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin et Roy Suddaby, p. 243-275. London: Sage.

Kraatz, Matthew S. et Edward J. Zajac. 1996. «Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change». *American Sociological Review*, vol. 61, no 5, p. 812-836.

Kramer, Mark R. 2005. «Measuring innovation: evaluation in the field of social entrepreneurship». Boston, MA, Foundation Strategy Group, 43 p. En ligne.

<http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Innovation.pdf>. Consulté le 05 février 2012.

Kroeger, Arne et Christiana Weber. 2014. «Developing a conceptual framework for comparing social value creation». *Academy of Management Review*, vol. 39, no 4, p. 513-540.

Labelle, François et Jean Pasquero. 2006. «Alcan et le paRTenalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20ème siècle». *Entreprises et Histoire*, no 45, p. 74-96.

Langley, Ann. 1999. «Strategies for Theorizing from Process Data». *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

Laroche, Hervé et Jean-Pierre Nioche. 2006. «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise». *Revue française de gestion*, vol. 1/2006, no 160, p. 81-105.

Lautman, Martin R. 1993. «The ABCs of positioning». *Marketing Research*, vol. 5, no 1, p. 12-18.

Laville, Jean-Louis. 1992. *Les services de proximité en Europe: pour une économie solidaire*. Paris: Syros-Alternatives, 247 p.

--------. 1994. *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer, 383 p.

--------. 1995. «L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ? ». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 255, p. 71-80.

--------. 2001. «Vers une économie sociale et solidaire?». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 281, p. 39-53.

--------. 2003. «Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle». *Revue du MAUSS*, vol. 21 (1/2003), p. 237-249.

--------. 2005. «Solidarité». In *Dictionnaire de l'autre économie,* Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 491-498. Paris: Desclée de Brouwer.

--------. 2007. «Économie et solidarité : esquisse d'une problématique». In *L'Économie solidaire, Une perspective internationale*, Jean-Louis Laville, p. 9-76. Paris: Hachette Littératures.

--------. 2014. «Économie sociale et solidaire, capitalisme et changement démocratique». In *Théorie générale de l'économie sociale et solidaire,* David Hiez et Eric Lavillunière, p. 17-32. Luxembourg: Larcier.

--------. s.d. «Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire. Débat théorique et réalité européenne» 10 p. En ligne. <http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Laville/Laville_Du_TS___1__ESS_FR.pdf>. Consulté le 23 août 2012.

Laville, Jean-Louis, Carlo Borzaga, Jacques Defourny, Adalbert Evers, Jane Lewis, Marthe Nyssens et Victor Alexis Pestoff. 1999. «Third System : A European Definition». *Third System and Employment. The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment*. European Commission 38 p.

Laville, Jean-Louis et Laurent Gardin. 1999. «Les coopératives sociales italiennes». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, no 1, p. 63-81.

Laville, Jean-Louis et Pascal Glémain. 2010a. «Conclusion». In *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion,* Jean-Louis Laville et Pascal Glémain, p. 457-467. Paris: Desclée de Brouwer.

--------. 2010b. *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Paris: Desclée de Brouwer, 480 p.

Laville, Jean-Louis, Benoît Lévesque et Marguerite Mendell. 2005. «L'économie sociale: diversité des trajectoires historiques et des constructions théoriques en Europe et au Canada». Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Cahiers de l'ARUC-ÉS, C-12-2005, 67 p.

--------. 2006. «The Social Economy. Diverse approaches and practices in Europe and Canada». Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Cahiers de l'ARUC-ÉS, C-11-2006, 46 p.

Laville, Jean-Louis et Marthe Nyssens. 2004. «The social enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach». In *The Emergence of Social Enterprise*, Carlo Borzaga et Jacques Defourny, p. 312-332. London: Routledge.

Lawrence, Thomas B. 1999. «Institutional Strategy». *Journal of Management*, vol. 25, no 2, p. 161-187.

Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. 2006. «lnstitutions and institutional work». In *Handbook of organization studies,* Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Tom B. Lawrence et Walter R. Nord, p. 215-254. London: Sage.

Lawrence, Thomas B., Roy Suddaby et Bernard Leca. 2009. «Introduction: theorizing and studying institutional work». In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations,* Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby et Bernard Leca, p. 1-28. Cambridge: Cambridge University Press.

Lee, Judith A. B. 2001. *The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building the Beloved Community*. New York: Columbia University Press, 517 p.

Leroux, Isabelle, Laurent Pujol et Éric Rigamonti. 2010. «Nouvelles réglementations sectorielles et réformes de la décentralisation. Les associations françaises d'aide à la personne face au pouvoir de négociation». *Économie et Solidarités*, vol. 40, no 1-2, p. 31-47.

Lévesque, Benoît. 2003. «Mondialisation, démocratie plurielle, économie sociale et solidaire». *Économie et Solidarités*, vol. Hors Série, p. 103-121.

--------. 2006. «Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, no ET0604, 35 p.

--------. 2007. «Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, no ET0703, 79 p.

Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque et Éric Forgues. 2001. *La nouvelle sociologie économique. Originalité et diversité des approches*. Paris: Desclée de Brouwer p.

Lévesque, Benoît, Marie-Claire Malo et Jean-Pierre Girard. 1999. «L'ancienne et la nouvelle économie sociale». In *L'économie sociale au Nord et au Sud,* Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau, p. 195-216. Bruxelles: De Boeck.

Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell. 1999. «L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, no ET9908, 31 p.

--------. 2005. «L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques». *Revue Interventions économiques*, vol. 32, p. 20.

Lewis, Marianne W. 2000. «Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide». *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.

Lindblom, Charles E. 1959. «The Science of "Muddling Through"». *Public Administration Review*, vol. 19, no 2, p. 79-88.

Lindsay, Graeme et Les Hems. 2004. «Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif: The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, no 3, p. 265-286.

Lindstead, S. A. et K. Turner. 1988. «Members' Club, Political Lobbies and the Freeing of the Market: Prices, Loans and Exclusive Purchasing in the UK Brewing Industry». Communication présentée: *Markets politics and associations : the case of consumer welfare in the public, private and co-operative sectors, workshop* (01 January). Rimini, Italy.

Lippman, S. et Richard P. Rumelt. 1982. «Uncertain inimitability: an analysis of interfere differences in efficiency under competition». *Bell Journal of Economics*, no 13, p. 418-453.

Liu, Gordon et Wai-Wai Ko. 2012. «Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (forthcoming)*.

Liu, Gordon, Sachiko Takeda et Wai-Wai Ko. 2014. «Strategic Orientation and Social Enterprise Performance». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 43, no 3, p. 22.

Lorange, Peter et Richard F. Vancil. 1977. *Strategic planning systems*. Ann Arbor: Prentice-Hall, 364 p.

Lorgnier, Su. 2014. «Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France». *European Sport Management Quarterly*, vol. 14, no 1, p. 23.

Lounsbury, Michael. 2002. «Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 255-266.

--------. 2007. «A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds». *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 2, p. 289-307.

Lovas, Bjorn et Sumantra Ghoshal. 2000. «Strategy as Guided Evolution». *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 9, p. 875-896.

MacKeith, Joy. 1994. «Interdepartmental relations and voluntary organizations: An exploration of tensions and why they arise». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 4, no 4, p. 431-446.

Macmillan, Rob. 2013. «'Distinction' in the third sector». *Voluntary Sector Review*, vol. 4, no 1, p. 15.

MacPherson, Ian. 2008. «The co-operative movement and the social economy traditions: reflections on the mingling of broad visions». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, no 3-4, p. 625-642.

Maggard, John P. 1976. «Positioning Revisited». *Journal of Marketing*, vol. 40, no 1, p. 63-66.

Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas B. Lawrence. 2004. «Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada». *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no 5, p. 657-679.

Mahoney, Joseph T. et J. Rajendran Pandian. 1992. «The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management». *Strategic Management Journal*, vol. 13, no 5, p. 363-380.

Mair, Johanna et Ignasi Martí. 2006. «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight». *Journal of World Business*, vol. 41, no 1, p. 36-44.

Mair, Johanna, Jeffrey Robinson et Kai Hockerts Hockerts. 2006. *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave MacMillan, 280 p.

Makridakis, Spyros G. 1990. *Forecasting, planning, and strategy for the 21st century*. New York: Free Press, 293 p.

Malatesta, Deanna et Craig R. Smith. 2014. «Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management». *Public Administration Review*, vol. Article in press.

Malo, Marie-Claire. 1981. «Entretien avec Claude Vienney». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 157-186. Montréal/Paris: Éditions du Jour.

--------. 2001a. «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1re partie : L'entrepreneur et son environnement». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 281, p. 84-95.

--------. 2001b. «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2e partie : L'entreprise et ses orientations». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 282, p. 84-94.

Malo, Marie-Claire, Luc K. Audebrand et Annie Camus. 2009. «La gestion stratégique des organisations de la société civile». Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, No ET0904, 28 p. En ligne. <http://www.crises.uqam.ca/cahiers/ET0904.pdf>.

Malo, Marie-Claire et Martine Vézina. 2003. «Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers». Montréal, Centre de recherche sur les

innovations sociales, Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, ET0301, 56 p.

--------. 2004a. «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles». *Économie et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 100-120.

--------. 2004b. «Governance and Management of Collective User-Based Enterprises: Value-Creation Strategies and Organizational Configurations». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 113-137.

Malo, Marie-Claire, Martine Vézina et Luc K. Audebrand. 2012. «Deciphering Tensions in the Development of Co-operatives: Insights from the Montréal School on Co-operative management». *Ekonomiaz*, vol. 79, no 1, p. 265-296.

Marée, Michel et Sybille Mertens. 2002. *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Liège: Université de Liège, 139 p.

Margado, Alix. 2007. «La Scic : un statut adapté aux entreprises à but social». En ligne. <http://www.apce.com/cid24706/la-scic-un-statut-adapte-aux-entreprises-a-but-social.html?pid=326>. Consulté le 23 janvier 2012.

Marival, Céline. 2011. «Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles». *Revue International de l'Économie Sociale (RECMA)*, no 322.

Markides, Constantinos C. 1999. «A Dynamic View of Strategy». *Sloan Management Review*, vol. 40, no 3, p. 55-63.

Markides, Costas. 2004. «What is Strategy and How Do You Know If You have One?». *Business Strategy Review*, vol. 15, no 2, p. 5-12.

Martel, Jean-Louis. 1986-87. «L'organisation coopérative et les projets de restauration sociale des années 30 au Québec». *Coopératives et Développement*, vol. 18, no 2, p. 15-38.

Marwell, Nicole P. et Paul-Brian McInerney. 2005. «The Nonprofit/For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no 1, p. 7-28.

Mauget, René et Michel Auvolat. 2008. «Analyse économique et stratégique des entreprises coopératives d'entrepreneurs». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 307, p. 29-45.

Mazzarol, Timothy W. et Geoffrey N. Soutar. 2008. «Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector». *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, no 2, p. 141-151.

McLaughlin, Thomas A. 2006. *Nonprofit strategic positioning: decide where to be, plan what to do*. New York: John Wiley & Sons, 245 p.

McLeish, Barry J. 2010. *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations: Winning in the Age of the Elusive Donor*. New York: John Wiley & Sons, 272 p.

McMurtry, S. L., E E. Netting et P. M. Kettner. 1990. «Critical Inputs and Strategic Choice in Non-Profit Human Service Organizations». *Administration in Social Work*, vol. 14, no 3, p. 67-82.

McMurtry, Steven L., F. Ellen Netting et Peter M. Kettner. 1991. «How nonprofits adapt to a stringent environment». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 1, no 3, p. 235-252.

MDEIE, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec. 2004. «Les coopérative de solidarité au Québec». Québec, La Direction des coopératives du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, 48 p.

--------. 2007. «Coopérative de solidarité». Collection « Outils Coop ». Québec 108 p.

Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich et Janet M. Dukerich. 1985. «The Romance of Leadership». *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no 1, p. 78-102.

Mertens, Sybille. 1999. «Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector». *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol. 70, no 3, p. 501-521.

--------. 2010a. *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro, 380 p.

--------. 2010b. «Le marketing». In *La gestion des entreprises sociales,* Sybille Mertens, p. 177-217. Liège: Edipro.

--------. 2010c. «Les roles des entreprises sociales». In *La gestion des entreprises sociales,* Sybille Mertens, p. 83-120. Liège: Edipro.

Mertens, Sybille et Michel Marée. 2010. «Les contours de l'entreprise sociale». In *La gestion des entreprises sociales,* Sybille Mertens, p. 17-82. Liège: Edipro.

MESS, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. 1998. «Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion». Québec. 6 p. En ligne. <http://emploiquebec.net/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Annexes_PPE/Doc_1_Cadre_de_reconnaissance_et_de_financement_EI.pdf>. Consulté le 5 juin 2013.

Messaoudi, Djamel. 2007. «Les services d'aide à domicile, entre régulations publiques et stratégies de développement autonomes». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, vol. 86, no 306, p. 65-77.

Meyer, John W. et Brian Rowan. 1977. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.

Michaud, Valérie. 2011. «Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : des chiffres et des lettres ». Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Montréal, Québec, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQAM), 277 p.

--------. 2013. «Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social entreprise's websites». *M@n@gement*, vol. 16, no 3, p. 294-331.

Miller-Millesen, Judith L. 2003. «Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 521-547.

Miller, Danny. 1992. «The Generic Strategy Trap». *Journal of Business Strategy*, vol. 13, no 1, p. 37.

Millesen, Judith L. et Angela L. Bies. 2010. «Why engage? Understanding the incentive to build nonprofit capacity». *Report compiled for the Tropman Fund for Nonprofit Research at the Forbes Funds*, Ohio University, 65 p.

Millesen, Judith L., Joanne G. Carman et Angela L. Bies. 2010. «Why engage? Understanding the incentive to build nonprofit capacity». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 21, no 1, p. 5-20.

Mintzberg, Henry. 1978. «Patterns in strategy formation». *Management Science*, vol. 24, no 9, p. 934-948.

--------. 1979. *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 512 p.

--------. 1987. «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy». *California Management Review*, vol. 30, no 1, p. 11-24.

Mintzberg, Henry et James A. Waters. 1985. «Of strategies, deliberate and emergent». *Strategic Management Journal*, vol. 6, no 3, p. 257-272.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle et Donna J. Wood. 1997. «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.

Moizer, Jonathan et Paul Tracey. 2010. «Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability». *Systems Research & Behavioral Science*, vol. 27, no 3, p. 252-266.

Monnier, Lionel et Bernard Thiry. 1997. *Mutations structurelles et intérêt général : vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Liège/Paris: Ciriec international/DeBoeck Université, 274 p.

Montanari, John R. et Jeffrey S. Bracker. 1986. «The strategic management process at the public planning unit level». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 3, p. 251-265.

Monzón, José Luis. 2006. «Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 56, p. 9-24.

Moore, Barrington, Jr. 1966. *Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World*. Boston: Beacon Press, 559 p.

Moore, Mark H. 2000. «Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no suppl 1, p. 183-208.

Moreno, Maria Valle Fernandez et Isidro Peña Garcia-Pardo. 2009. «Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha». *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 98, p. 70-96.

Morris, Michael H., Donald F. Kuratko et Jeffrey G. Covin. 2010. *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Mason, OH: Cengage Learning, 496 p.

Morris, Michael H., Justin W. Webb et Rebecca J. Franklin. 2011. «Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no 5, p. 947-971.

Mosley, Jennifer E., Matthew P. Maronick et Hagai Katz. 2012. «How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 22, no 3, p. 281-303.

Mottet, Anne-Marie. 2003. *Le Boulot vers. 20 ans à meubler des vies*. Montréal: Les Éditions du Boréal, 216 p.

Moulaert, Frank et Oana Ailenei. 2005. «Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present». *Urban Studies*, vol. 42, no 11, p. 2037-2053.

MSSS, ministère de la Santé et des Services Sociaux. 2003. «Chez soi : Le Premier Choix. La politique de soutien à domicile». Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services Sociaux, 43 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-515-02.pdf>. Consulté le 15 novembre 2011.

--------. 2004. «Chez soi : Le Premier Choix. La politique de soutien à domicile. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile». Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services Sociaux, 39 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-515-02.pdf>. Consulté le 15 novembre 2011.

--------. 2009a. «Vous fournissez un service d'aide à domicile à une personne handicapée ou en perte d'autonomie. Les services d'aide à domicile et le chèque emploi-service». Québec, Gouvernement du Québec, 12 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2008/08-513-02F.pdf>. Consulté le 14 décembre 2013.

--------. 2009b. «Vous recevez de l'aide. Les services d'aide à domicile et le chèque emploi-service». Québec, Gouvernement du Québec, 24 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2008/08-513-02F.pdf>. Consulté le 14 décembre 2013.

--------. 2010. «Portrait financier 2008-2009 des entreprises d'économie sociale en aide domestique». Montréal, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec, 94 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-515-02.pdf>. Consulté le 15 novembre 2011.

--------. 2013. «L'autonomie pour tous. Livre blanc sur la création d'une assurance autonomie». Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services Sociaux, 46 p. En ligne. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2010/10-515-02.pdf>. Consulté le 15 novembre 2011.

Mucchielli, Alex. 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris: Armand Colin, 312 p.

Mullins, John. 2010. «Markets and Industries: What's the difference and why does it matter?». En ligne. <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=2366>. Consulté le 15 mars 2012.

Mundy, Julia. 2010. «Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no 5, p. 499-523.

Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick et Ming-Jer Chen. 2007. «What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field». *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 9, p. 935-955.

Nations Unies. 2007. «Comptabilité nationale : introduction pratique». Département des affaires économiques et sociales. Division statistique. New York. Manuel de comptabilité nationale, Série F, no 85, 128 p.

Nelson, Richard et Michael Krashinsky. 1973. «Two Major Issues of Public Policy: Public Policy and Organization of Supply». In *Public Subsidy for Day Care of Young Children*, Richard Nelson et Dennis R. Young, p. 47-69. Lexington, MA: D.C. Health & Co.

Neuman, W. Lawrence. 2010. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York: Allyn & Bacon, 631 p.

Nicholls, Alex. 2006. *Social entrepreneurship: New models of sustainable change* Oxford: Oxford University Press, 476 p.

Nicolau, Isabel et Ana Simaens. 2008. «Strategic Management in Social Economy - an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal», Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC), Working Paper No 2008/06, 24 p.

Nieboer, Nico et Vincent Gruis. 2014. «Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social housing». *Journal of Housing and the Built Environment*, vol. 29, no 1, p. 14.

Nielsen, François et Michael T. Hannan. 1977. «The Expansion of National Educational Systems: Tests of a Population Ecology Model». *American Sociological Review*, vol. 42, no 3, p. 479-490.

Nielsen, Richard P. 1986. «Piggybacking Strategies for Nonprofits: A Shared Costs Approach». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 3, p. 201-215.

Nikolova, Milena. 2014. «Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, no 3, p. 27.

Noiseux, Yanick. 2004. «Un portrait des initiatives de formation par le travail et d'insertion socioprofessionnelle au Québec». *Cahier de l'ARUC-ÉS / RQRP-ÉS*, no No R-15-2004, p. 125.

Novkovic, Sonja. 2008. «Defining the co-operative difference». *Journal of Socio-Economics*, vol. 37, no 6, p. 2168-2177.

Nutt, Paul C. et Robert W. Backoff. 1993a. «Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management». *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 3, no 2, p. 209-231.

--------. 1993b. «Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership». *Journal of Management*, vol. 19, no 2, p. 299-347.

Nyssens, Marthe. 2006. «Social enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society». In *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society,* Marthe Nyssens, p. 313-328. New York: Routledge.

Oliver, Christine. 1991. «Strategic Responses to Institutional Processes». *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.

Osborne, Stephen P. 1998. *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. London: Routledge, 224 p.

Oster, Sharon M. 1995. *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press, 350 p.

Öz, Özlem et Ayşegül Toker. 2008. «Crafting strategy in not-for-profit organisations: the experience of an alumni organisation, BÜMED». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, no 2, p. 167-175.

Pache, Anne-Claire. 2010. «How do organizations deal with conflicting institutional demands?». *ESSEC Research News*, Groupe ESSEC, 3 p. En ligne. <http://www.essec.edu/fileadmin/user_upload/Homepage/Actualites/2010/09/Pache-Anne-Claire.pdf>. Consulté le 25 juin 2012.

Pache, Anne-Claire et Filipe Santos. 2010. «When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands». *Academy of Management Review*, vol. 35, no 3, p. 455-476.

--------. 2011. «Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands », Essec Research Center, Working Paper no 11001, 61 p.

Padanyi, Paulette et Brenda Gainer. 2004. «Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration». *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 12, no 2, p. 43-58.

Palmer, Ian. 1996. «Arts management cutback strategies: A cross-sector analysis». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 3, p. 271-290.

Paradis, Pierre Emmanuel. 2013. «Évaluation de la contribution économique des entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD)». Montréal, AppEco analyse stratégique, 30 p.

Park, Kyung Min. 2007. «Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on the Direction of Strategic Change». *Organization Science*, vol. 18, no 3, p. 386-402.

Parodi, Maurice. 2005. «Économie sociale et solidaire et développement local». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, no 296, p. 26-41.

Pasquero, Jean. 2006. «Introduction. La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique». *Gestion*, vol. 31, p. 51-54.

Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications, 598 p.

Pécoup, Françoise. 2003. «Le multisociétariat dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC): une nouvelle forme de «gouvernance»?». In *Mondialisation et régulation sociale,* Chantal Euzéby, Frédéric Carluer, Séverine Chapon, Alain Euzeby, Dominique Mansanti et Claudine Offredi*,* p. 639-648. Paris: L'Harmattan.

Pedersen, Jesper Strandgaard et Frank Dobbin. 2006. «In Search of Identity and Legitimation». *American Behavioral Scientist*, vol. 49, no 7, p. 897-907.

Peng, Shuyang, Sheela Pandey et Sanjay K. Pandey. 2015. «Is There a Nonprofit Advantage? Examining the Impact of Institutional Context on Individual–Organizational Value Congruence». *Public Administration Review*, p. n/a-n/a.

Penrose, Edith Tilton. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, 272 p.

Perista, Heloísa. 2004. «Co-operatives for rehabilitation of people with disabilities». In *The Emergence of Social Enterprise,* Carlo Borzaga et Jacques Defourny*,* p. 192-202. London: Routledge.

Perret, Bernard. 1995. *L'avenir du travail. Les démocraties face au chômage*. Paris: Seuil, 331 p.

Perret, Florian et Martino Nieddu. 2007. «Une régulation de l'hybridation entre marchand et non-marchand : le cas des formes de production de logiciels libres». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, vol. 86, no 304, p. 63-75.

Pestoff, Victor Alexis. 1995. «Goal Deflection, Voluntary Failure and Social Accounting for Cooperatives and Nonprofit Organizations». Communication présentée: *Research Forum of the International Co-operative Alliance* (17-18 September). Mancherster, England.

--------. 1998. *Beyond the market and state: social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Ann Arbor: Ashgate, 287 p.

Petrella, Francesca. 2001. «Proximity Services in Belgium: An Analysis of Public and Nonprofit Relations». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, no 1, p. 77-101.

--------. 2012. *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente* Trad. de: *Français*: Presses universitaires de Rennes, collection Économie et société p.

Pettigrew, Andrew Marshall. 1985. *The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell, 542 p.

--------. 1992. «The character and significance of strategy process research». *Strategic Management Journal*, vol. 13, no S2, p. 5-16.

Pfeffer, Jeffrey. 1972. «Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 2, p. 218-228.

--------. 1977. «The Ambiguity of Leadership». *The Academy of Management Review*, vol. 2, no 1, p. 104-112.
Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik. 1974. «Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget». *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no 2, p. 135-151.
--------. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 300 p.
Pierre, Alfred. 2009. «Les entreprises d'insertion sociale à Montréal : trajectoire des parti». *Lien social et Politiques*, no 61, p. 171-185.
Polanyi, Karl. 1944. *The great transformation: the political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press, 317 p.
--------. 1975. «L'économie comme procès institutionnalisé». In *Les systemes economiques dans l'histoire et dans la theorie,* Conrad Maynadier Arensberg, Harry W. Pearson et Karl Polanyi, p. 239-260. Paris: Larousse.
--------. 1983. *La Grande Transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps*. Paris: Gallimard, 467 p.
--------. 2008. *Essais de Karl Polanyi*. Paris: Éditions du Seuil, 585 p.
Pope, Jennifer A., Elaine Sterrett Isely et Fidel Asamoa-Tutu. 2009. «Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 21, p. 184-201.
Porac, Joseph F., Howard Thomas et Charles Baden-Fuller. 1989. «Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers». *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, p. 397-416.
--------. 2011. «Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited». *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 3, p. 646-664.
Porter, Michael E. 1979. «How competitive forces shape strategy». *Harvard Business Review*, vol. 57, no 2, p. 137-145.
--------. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 396 p.
--------. 1982. *Choix stratégiques e Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* Paris: Economica, 426 p.
--------. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 592 p.
--------. 1986. *L'avantage concurrrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: InterÉditions, 647 p.
--------. 1991. «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, p. 95-117.
--------. 1996. «What Is Strategy?». *Harvard Business Review*, vol. 74, no 6, p. 61-78.
--------. 1998a. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : with a New Introduction*, 396 t. New York: Free Press p.
--------. 1998b. *On Competition*. Boston: Harvard Business School, 544 p.

Powell, Walter W. 1991. «Expanding the scope of institutional analysis». In *The new institutionalism in organizational analysis,* Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 183-203. Chicago: University of Chicago.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao et Gary Hamel. 1990. «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, p. 79-91.

Quarter, Jack, Laurie Mook et Ann Armstrong. 2009. *Understanding the Social Economy: A Canadian Perspective*. Toronto: University of Toronto Press, 387 p.

Québec. 2011a. «Initiatives pour développer l'achat public auprès des entreprises collectives». des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) Direction du développement régional et de l'économie sociale du ministère des Affaires municipales. Québec, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), 15 p. En ligne. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/economie_sociale/initiatives_entreprises_collectives.pdf>. Consulté le 19 mai 2012.

--------. 2011b. «Loi sur les coopératives. Chapitre VII Coopérative de solidarité.» En ligne. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html>. Consulté le 15 novembre 2011.

--------. 2013. «Loi sur l'économie sociale» En ligne. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2013C22F.PDF>. Consulté le 19 octobre 2013.

Quinn, James Brian. 1978. «Strategic Change: "Logical Incrementalism"». *Sloan Management Review*, vol. 20, no 1, p. 7-21.

--------. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: R. D. Irwin, 222 p.

--------. 1989. «Strategic Change: "Logical Incrementalism" [reprint]». *Sloan Management Review*, vol. 30, no 4, p. 45-61.

Ramirez, Andres et Kelly Ramirez. 2013. «The determinants of non-profit growth: do social enterprise initiatives matter?». *International Journal of Society Systems Science*, vol. 5, no 4, p. 20.

Rappaport, Alfred. 1986. *Creating shareholder value: the new standard for business performance*. New York: The Free Press, 270 p.

Reed, Paul B. et Valerie J. Howe. 1999. «Définition et classification du secteur sans but lucratif». Statistique Canada, Document de recherche no. 75F0048MIF au catalogue - No 07, 73 p.

Reed, Richard et Robert J. DeFillippi. 1990. «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage». *Academy of Management Review*, vol. 15, no 1, p. 88-102.

Régie de l'assurance maladie du Québec. 2011. «Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique». En ligne. <http://www.ramq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/citoyens/fr/depliants/depl-aide-domestique-fr.pdf>. Consulté le 12 mai 2012.

Reid, Margaret F., Lynne Brown, Denise McNerney et Dominic J. Perri. 2014. «Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation». *Strategy & Leadership*, vol. 42, no 3, p. 9.

Retolaza Ávalos, José Luis , Maite Ruiz Roqueñi et Andrés Araujo de la Mata. 2007. «Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción ». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 59, p. 61-89.

Rhodes, Mary Lee et Justin F. Keogan. 2005. «Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy». *The Irish Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 122-135.

Richez-Battesti, Nadine et Philippe Oswald. 2010. «Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance: une alternative à la banalisation en situation concurrentielle? ». *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, vol. 315, p. 56-75.

--------. 2013. «Les principes de l'économie sociale et solidaire au cœur de la stratégie des Villages Clubs du soleil». *Revue Espaces*, no 310, p. 7.

Ries, Al et Jack Trout. 1972. «The Positioning Era Cometh». *Advertising Age*, no 24, p. 35-38.

--------. 1982. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books, 213 p.

--------. 2000. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Singapore: McGraw-Hill, 213 p.

Rijpens, Julie. 2010. «La gouvernance». In *La gestion des entreprises sociales,* Sybille Mertens, p. 219-286. Liège: Edipro.

Rispal, Martine Hlady. 1993. «Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens: une analyse qualitative inductive». Bordeaux, Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 432 p.

--------. 2002. *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Supérieur, 256 p.

RISQ, Réseau d'investissement social du Québec. 2003. «Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale». Montréal, Réseau d'investissement social du Québec, 213 p.

Roller, Robert H. 1996. «Strategy formulation in nonprofit social services organizations: A proposed framework social services organizations». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 2, p. 137-153.

Rose-Ackerman, Susan. 1996. «Altruism, Nonprofits, and Economic Theory». *Journal of Economic Literature*, vol. 34, no 2, p. 701-728.

Roustang, Guy, Jean-Louis Laville, Bernard Eme, Daniel Mothé et Bernard Perret. 1997. *Vers un nouveau contrat social*. Paris: Desclée de Brouwer, 183 p.

Roy, Michael J., Neil McHugh, Leslie Huckfield, Alan Kay et Cam Donaldson. 2014. «"The Most Supportive Environment in the World"? Tracing the Development of an Institutional 'Ecosystem' for Social Enterprise». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, p. 1-24.

Rumelt, Richard P. 1974. *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press, 235 p.

Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel et David J. Teece. 1994. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business Press p.

Salamon, Lester M. 1987. «Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, no 1-2, p. 29-49.

--------. 2010. «Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World». *Annals of Public & Cooperative Economics*, vol. 81, no 2, p. 167-210.

Salamon, Lester M. et Helmut K. Anheier. 1998. «Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9, no 3, p. 213-248.

Salipante, Paul F. et Karen Golden-Biddle. 1995. «Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 6, no 1, p. 3-20.

Sanchis-Palacio, Joan Ramón, Vanessa Campos-Climent et Antonia Mohedano-Suanes. 2013. «Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, no 4, p. 14.

Sanchis Palacio, Joan Ramon et Vanessa Campos Climent. 2007. «La Dirección Estratégica en la Economía Social : utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas ». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 59, p. 237-258.

Sarpong, David et Clayton Davies. 2014. «Managerial Organizing Practices and Legitimacy Seeking in Social Enterprises». *Social enterprise journal*, vol. 10, no 1.

Saxton, Joe. 1996. «Strategies for competitive advantage in nonprofit organisations». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 1, no 1, p. 50-62.

Saxton, Joe, David Burrows et Julius Wolff-Ingham. 1996. «It's competition, but not as we know it». London, Third Sector publication, in association with Brann Ltd, 69 p.

Saxton, Joe et Mhairi Guild. 2010. «It's competition, but not as we know it». London, nfpSynergy. 2nd ed. 58 p.

Schendel, Dan. 1997. «The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no Summer Special Issue, p. 1-3.

Schendel, Dan et Charles W. Hofer. 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown, 538 p.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 255 p.

Schwenk, Charles R. 1984. «Cognitive simplification processes in strategic decision-making». *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 111-128.

SCIC, Les Sociétés coopératives d'intérêt collectif. 2012. «Scic agréées classées par activité». En ligne. <http://www.scic.coop/scripts/scic/publigen/content/templates/show.asp?P=372&L=FR&SYNC=Y>. Consulté le 23 janvier 2012.

Scott, W. Richard. 1987. «The Adolescence of Institutional Theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 493-511.

--------. 1992. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 416 p.

--------. 1994. «Conceptualising organizational fields: Linking organizations and societal systems». In *Systemrationalitat und partialinteresse,* Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt et Fritz Wilhelm Scharpf, p. 203-221. Baden, Germany: Nomos Verlagsgesellschaft.

Scott, W. Richard et John W. Meyer. 1983. «The organization of societal sectors». In *Organizational environments: Ritual and rationality,* John W. Meyer et W. Richard Scott, p. 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.

--------. 1991. «The organization of societal sectors: propositions and early evidence». In *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 108-140. Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter J. Mendel et Carol A. Caronna. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press, 427 p.

Séguin, Francine, Taïeb Hafsi et Christiane Demers. 2008. *Le management stratégique. De l'analyse à l'action*. Montréal: Les Éditions Transcontinental, 325 p.

Selznick, Philip. 1957. *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Evanston: Row Peterson, 162 p.

Semadeni, Matthew. 2006. «Minding your distance: how management consulting firms use service marks to position competitively». *Strategic Management Journal*, vol. 27, no 2, p. 169-187.

Senge, Peter M. 1990. «The Leader's New Work: Building Learning Organizations». *Sloan Management Review*, vol. 32, no 1, p. 7-23.

Servet, Jean-Michel. 2007. «Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire». *Revue Tiers Monde*, vol. 2/2007, no 190, p. 255-273.

Sibieude, Thierry. 2007. «La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur ». *Recma, Revue Internationale de l'économie sociale*, vol. 86, no 305, p. 9-31.

Siciliano, Julie I. 1996. «The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no 4, p. 387-403.

Simon, Herbert Alexander. 1971. «Decision making and organizational design». In *Organization theory: selected readings,* Derek Salman Pugh, p. 189-212. Harmondsworth: Penguin Education.

Skloot, Edward. 1983. «Should not-for-profits go into business?». *Harvard Business Review*, vol. 61, no 1, p. 20-25.

Slimane, Karim Ben et Bernard Leca. 2010. «Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives». *Management & Avenir*, vol. 7/2010, no 37, p. 53-69.

Smith, Wendy K., Marya L. Besharov, Anke K. Wessels et Michael Chertok. 2012. «A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands». *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, no 3, p. 463-478.

Socias, Antoni et Raquel Herranz. 2002. «Entités d'économie solidaire : l'incidence de leurs caractéristiques sur la comptabilité ». Communication présentée: *23ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité - Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (Mai, 2002). Toulouse, France: Association Française de Comptabilité. En ligne. <http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00584532/>. Consulté le 17 mai 2012.

Sonpar, Karan, Federica Pazzaglia et Jurgita Kornijenko. 2010. «The Paradox and Constraints of Legitimacy». *Journal of Business Ethics*, vol. 95, no 1, p. 1-21.

Sosin, Michael R. 2012a. «Social Expectations, Constraints, and Their Effect on Nonprofit Strategies ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 6, p. 21.

--------. 2012b. «Social Expectations, Constraints, and Their Effect on Nonprofit Strategies». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 6, p. 1231-1250.

Spanos, Yiannis E. et Spyros Lioukas. 2001. «An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective». *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 10, p. 907-934.

Statutory Instruments. 2005. «COMPANIES. The Community Interest Company Regulations 2005». *Statutory Instruments 2005 No 1788*. The Stationery Office Limited, 26 p.

Steinberg, Richard. 1993. «Public Policy and the Performance of Nonprofit Organizations: A General Framework». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 22, no 1, p. 13-31.

Steiner, George Albert et John B. Miner. 1977. *Management policy and strategy*. New York: Macmillan, 368 p.

Steyaert, Chris et Daniel Hjorth. 2006. *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*. Northamption, MA: Edward Elgar Publishing, 327 p.

Stiglitz, Joseph E. 2012. *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*. New York: W. W. Norton, 560 p.

Stone, Melissa M. 1989. «Planning as Strategy in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 18, no 4, p. 297-315.

Stone, Melissa M. et John M. Bryson. 2000. «Strategic management in the nonprofit sector». In *Handbook of strategic manage,* Jack Rabin, Gerald Miller et W. Bartley Hildreth, p. 749-763. New York: Marcel Dekker.

Suchman, Mark C. 1995. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.

Sumner, Maggie. 2006. «Qualitative research». In *The SAGE Dictionary of Social Research Methods,* Victor Jupp, p. 249-250. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Svendsen, Ann. 1998. *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 224 p.

Teasdale, Simon. 2010. «Explaining the multifaceted nature of social enterprise: impression management as (social) entrepreneurial behaviour ». *Voluntary Sector Review*, vol. 1, no 3, p. 271-292.

--------. 2012. «Negotiating Tensions: How Do Social Enterprises in the Homelessness Field Balance Social and Commercial Considerations?». *Housing Studies*, vol. 27, no 4, p. 18.

Teece, David J., Gary Pisano et Amy Shuen. 1997. «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, p. 509-533.

Themudo, Nuno S. 2009. «Gender and the Nonprofit Sector». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no 4, p. 663-683.

Thietart, R. A. et R. Vivas. 1984. «An Empirical Investigation of Success Strategies for Businesses along the Product Life Cycle». *Management Science*, vol. 30, no 12, p. 1405-1423.

Thompson, Arthur A. et Alonzo J. Strickland. 2003. *Strategic Management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 450 p.

Thompson, John L. 1998. «Competence and strategic paradox». *Management Decision*, vol. 36, no 4, p. 274-284.

Thorelli, Hans B. 1986. «Networks: Between markets and hierarchies». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 37-51.

Thornton, Patricia H. et William Ocasio. 1999. «Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990». *American Journal of Sociology*, vol. 105, no 3, p. 801-843.

Thornton, Patricia. H. 2004. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 188 p.

Tichy, Noel M. et Mary Anne Devanna. 1990. *The transformational leader: the key to global competitiveness*. San Francisco: Wiley, 336 p.

Tracey, Paul, Nelson Phillips et Owen Jarvis. 2011. «Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model». *Organization Science*, vol. 22, no 1, p. 60-80.

Treacy, Michael et Fred Wiersema. 1993. «Customer Intimacy and Other Value Disciplines». *Harvard Business Review*, vol. 71, no 1, p. 84-93.

--------. 1995. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: HarperCollins, 210 p.

Tremblay, Benoît. 1980. «Gestion des coopératives et prise de décision». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 315-330. Montréal: Éditions du Jour/CIEM.

Trudel, Louis, Claudine Simard et Nicolas Vonarx. 2007. «La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?». *Recherches Qualitatives*, no 5, p. 38-45.

Tucker, Basil P. et Lee D. Parker. 2013. «Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons? ». *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 24, no 1, p. 20.

Tucker, Basil P., Helen Thorne et Bruce W. Gurd. 2013. «Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 24, no 1, p. 109-133.

Vaillancourt, Yves, François Aubry et Christian Jetté. 2003. *L'économie sociale dans les services à domicile*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 341 p.

Vaillancourt, Yves et Christian Jetté. 2009. *Les arrangements institutionnels entre l'État québécois et les entreprises d'économie sociale en aide domestique*. Montréal: Éditions Vie Économique, 178 p.

Vaillancourt, Yves et Philippe Leclerc. 2011. «La coconstruction des politiques publiques. L'apport de l'économie sociale.». In *L'économie Sociale, Vecteur d'innovation: L'expérience du Québec,* Marie J. Bouchard, p. 115-143. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Valentinov, Vladislav. 2008. «The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory». *Journal of Economic Issues*, vol. XLII, no 3, p. 745-761.

Vallat, David. 1999. «Exclusion et liens financiers de proximité (financement de micro-activités)». Lyon, Sciences économiques, Université Lumière Lyon 2.

van Halderen, Mignon D., Cees B. M. van Riel et Tom J. Brown. 2011. «Balancing between Legitimacy and Distinctiveness in Corporate Messaging: A Case Study in the Oil Industry». *Corporate Reputation Review*, vol. 14, no 4, p. 273-299.

Van Til, Jon. 2009. «A Paradigm Shift in Third Sector Theory and Practice». *American Behavioral Scientist*, vol. 52, no 7, p. 1069-1081.

Verbruggen, Sandra, Johan Christiaens et Koen Milis. 2011. «Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations'

Compliance With Reporting Standards?». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 5-32.

Verschuere, Bram et Joris De Corte. 2014. «The Impact of Public Resource Dependence on the Autonomy of NPOs in Their Strategic Decision Making». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 293-313.

Vézina, Martine et Céline J. Legrand. 2003. «Du positionnement aux ressources : deux lunettes théoriques, une étude empirique». In *Perspectives en management stratégique,* Henry Laroche, p. 113-130. Paris: Éditions EMS.

Vézina, Martine et Marie-Claire Malo. 2014. «Inspiration et invention». In *Encyclopédie de la stratégie,* Franck Tannery, Jean-Philippe Denis, Taïeb Hafsi et Alain Charles Martinet, p. 739-746. Paris: Vuibert.

Vézina, Martine, Damien Rousselière et Marie-Claire Malo. 2014. «Conjuguer innovation et adaptation : la stratégie de développement par hybridation de la coopérative agricole généraliste». Communication présentée: *Le pouvoir d'innover des coopératives. Sommet International des Coopératives.* Québec.

Vienney, Claude. 1980a. «Rapports d'activités et rapports de sociétariat». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 251-286. Montréal: Éditions du Jour/CIEM.

--------. 1980b. *Socio-Économie des organisations coopératives. Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*. Paris: Coopérative d'information et d'édition mutualiste (CIEM). 396 p.

--------. 1994. *L'économie sociale*. Paris: La Découverte, 128 p.

Vijande, Leticia Santos, Begoña López Fernandez et Begoña González-Busto Múgica. 2008. «Cooperación en el sector de ayuda a las personas: una aproximación desde la economía social asturiana». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 63, p. 135-164.

Voss, Glenn B. et Zannie Giraud Voss. 2000. «Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment». *Journal of Marketing*, vol. 64, no 1, p. 67-83.

Wallot, Jean-Pierre. 1984. «L'histoire et le néo-nationalisme des années 1947-1970». In *Continuité et rupture. Les sciences sociales au Québec.,* Georges-Henri Lévesque, p. 111-116. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Weber, Max. 1971. *Economie et société: Les catégories de la sociologie. L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Paris: Plon, 651 p.

Webster, Frederick E. 1995. *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley and Sons, 384 p.

Weerawardena, Jay, Robert E. McDonald et Gillian Sullivan Mort. 2010. «Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation». *Journal of World Business*, vol. 45, no 4, p. 346-356.

Weisbrod, Burton. 1977. *The Voluntary Nonprofit Sector: an economic analysis*. Lexingtion, MA: Lexington Books, 179 p.

--------. 1988. *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 251 p.

Wernerfelt, Birger. 1984. «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 171-180.

--------. 1989. «From critical resource to corporate strategy». *Journal of General Management*, vol. 14, no 3, p. 4-12.

--------. 1995. «The resource-based view of the firm: Ten year after». *Strategic Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 171-174.

White, Roderick E. 1986. «Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 3, p. 217-231.

Wilson, David C. 1992. «The strategic challenges of cooperation and competition in British Voluntary Organizations: Toward the next century». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 2, no 3, p. 239-254.

Wright, Peter L., Charles D. Pringle et Mark J. Kroll. 1992. *Strategic management: text and cases*. Boston: Allyn & Bacon, 969 p.

Yin, Robert K. 2004. *Case study research: design and methods (2nd edition)*. Thousand Oaks: Sage Publications, 171 p.

--------. 2009. *Case study research: design and methods (4th edition)*. Thousand Oaks: Sage Publications, 219 p.

Young, Dennis R. 1983. *If not for profit, for what? A behavioral theory of the nonprofit sector based on entrepreneurship*. San Francisco: Lexington Books, 170 p.

--------. 2001. «Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no 2, p. 139-157.

Young, Dennis R., Taehyun Jung et Rick Aranson. 2010. «Mission-Market Tensions and Nonprofit Pricing». *The American Review of Public Administration*, vol. 40, no 2, p. 153-169.

Yuchtman, Ephraim et Stanley E. Seashore. 1967. «A System Resource Approach to Organizational Effectiveness». *American Sociological Review*, vol. 32, no 6, p. 891-903.

Yunus, Muhammad. 2003. *Banker to the poor*. New-York: Public Affairs, 258 p.

--------. 2011. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: PublicAffairs, 256 p.

Zerdani, Tassadit. 2015. «Gouvernance de réseaux interorganisationnels. Cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives». Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Montréal, Québec, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQAM), 477 p.

Zhao, Y. Lisa, Michael Song et Gregory L. Storm. 2012. «Founding Team Capabilities and New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages». *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. no-no.

Zineldin, Mosad et Torbjörn Bredenlöw. 2001. «Performance measurement and management control positioning strategies, quality and productivity: a case study of a Swedish bank». *Managerial Auditing Journal*, vol. 16, no 9, p. 484-499.

Zucker, Lynne G. 1987. «Institutional Theories of Organization». *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.