

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les écosystèmes de soutien à l'entrepreneuriat social au Québec, entre diversité et complexité.

Four, Isabeau / Conseillère et chercheuse en responsabilité sociale - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont / Québec, Canada

Corbin-Charland, Olivier, Conseiller et chercheur - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont / Québec, Canada

Lavoie, France, Chercheuse - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont / Québec, Canada

Merino, Maricarmen, Chercheuse - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont / Québec, Canada

1. Introduction/Objectifs

Face aux nombreux enjeux sociaux et environnementaux, de nombreux entrepreneurs tentent de concilier activités économiques et impacts sociaux positifs. Les entreprises sociales s'inscrivent dans ce phénomène et sont définies de plusieurs façons (Defourny et Nyssens, 2011). Elles partagent cependant certaines caractéristiques, soit le désir de répondre à un besoin social non comblé par le marché ou par l'État dans le contexte d'une entreprise. Certaines de ces entreprises sociales sont des sociétés par actions alors que d'autres sont des coopératives ou des associations¹. Ces deux dernières formes juridiques sont regroupées, au Québec, dans l'économie sociale, un entrepreneuriat collectif qui mène à la création d'entreprises en propriété et gestion collective et démocratique (Bouchard, 2010). Malgré cette distinction entre l'entreprise « classique » et l'entreprise sociale, ils font face à des défis similaires, le ou les entrepreneurs sociaux qui la mettent en œuvre sont à la recherche de ressources et de formes de soutien pour les aider à mener à bien leurs projets.

La réflexion ainsi posée amène différents acteurs de soutien à l'entrepreneuriat à se questionner, notamment en ce qui trait aux ressources et aux formes d'accompagnement : sont-elles disponibles et répondent-elles aux besoins de ces entrepreneurs sociaux? Il existe peu de réponses dans la littérature scientifique, particulièrement lorsqu'on se penche sur l'entrepreneuriat social canadien et québécois, hormis une étude de Fontan et al. (2008) sur l'entrepreneuriat social collectif qui n'aborde donc pas empiriquement l'entreprise privée. Ce manque de données complexifie le travail des personnes et organisations qui les soutiennent.

Cette recherche exploratoire a pour objectifs d'identifier les caractéristiques de ces entrepreneurs sociaux; de se pencher sur les facteurs influençant le choix de la forme juridique; de relever les ressources mobilisées et leur adéquation aux besoins des entrepreneurs sociaux². Dans le cadre de ce texte, nous explorons plus particulièrement les spécificités de l'accompagnement reçu et comment il se structure.

2. Revue de littérature

Dans la conception de Schumpeter, et dans celle de plusieurs auteurs, l'entrepreneur est défini comme un « héros », il en va de même pour l'entrepreneur social³. Malgré cette vision idéaliste de l'entrepreneur, la présence d'acteurs de soutien et d'un écosystème entrepreneurial lui est

¹ Au Québec, les associations sont aussi nommées personnes morales sans but lucratif ou organisme à but non lucratif

² Cette recherche a été financée par le Programme PART-IS (Programme d'aide à la recherche et au transfert) du ministère de l'Éducation et de l'enseignement supérieur du gouvernement du Québec.

³ *Les entrepreneurs sociaux à la rescousse*, L'Actualité 2 mars 2015, p. 63

nécessaire pour mener à bien son projet. Le concept d'écosystème entrepreneurial, qui trouve ses fondements théoriques dans l'écologie, définie pour la première fois par Moore (1993), met l'accent sur l'interconnexion entre de nombreux acteurs et éléments évoluant dans un environnement particulier. Isenberg (2011) qui s'est attardé à recenser les domaines d'activités influençant cet écosystème en a relevé six : la politique, la finance, la culture, les formes de soutien à l'entrepreneuriat, le capital humain et les marchés. Ces dimensions peuvent tout aussi bien favoriser que tempérer, voire nuire à l'essor de l'entrepreneuriat. Pour le favoriser, les entrepreneurs doivent pouvoir compter sur des politiques, des formes de soutien et des outils financiers adaptés. En effet, plutôt que de se centrer sur le marché, la notion d'écosystème intègre les réseaux, les institutions et surtout les acteurs qui œuvrent au cœur de ceux-ci (Stam, 2015). Malgré le recentrage que permet cette perspective, les multiples dimensions, intimement imbriquées et aux nombreux effets (notamment lorsqu'il est question de l'influence des cadres légaux et politiques publiques) rendent complexe l'étude des écosystèmes et des facteurs qui ont un impact sur l'émergence d'entrepreneurs.

Plusieurs travaux portent sur cette notion d'écosystème, cependant comme le relèvent Germain (2017), Razafindrazaka et Laurin (2017) et Simatupang et al. (2015), elle reste peu théorisée et difficile à saisir empiriquement et conceptuellement, au-delà de la métaphore de Moore (1993). Si dans la conception de Moore et d'Isenberg, l'écosystème semble se déployer à plusieurs échelles, notamment nationale, il apparaît difficile de ne pas le circonscrire à une région, car : « [...] ses caractéristiques principales et ses effets se déploient essentiellement à cette échelle, qu'il s'agisse des dynamiques réticulaires qui exigent de la proximité géographique, les économies d'échelles externes qui, par définition, ont une portée régionale ou le rôle et la visibilité des entreprises phares comme modèle d'émulation qui s'amenuisent avec la distance » (Razafindrazaka et Laurin, 2017, pas de page). Cette proposition simplifie certes le travail empirique du chercheur, il reste que l'unité d'analyse qui permet de se saisir, identifier et surtout tracer les contours d'un écosystème reste floue : est-ce le territoire (si oui, lequel, une ville, une région entière ?) ou encore d'autres formes de frontières comme le secteur d'activité ? (Stam, 2015). Utiliser le territoire ou le contexte régional permet de se rapprocher : « des conditions locales de la vie quotidienne des entrepreneurs » (Steyaert et Katz, 2004; Trettin et Welter, 2011, tiré de Germain, 2017, pas de page). Malgré tout, il serait imprudent de rejeter d'emblée cette notion qui, toujours selon Germain (2017) : « [...] met davantage au centre l'accompagnement des projets entrepreneuriaux et la capacité à assurer durablement un flux de créations. » (Germain, 2017, pas de page).

La notion d'écosystème est donc plurielle, elle peut être définie de plusieurs façons : soit un milieu géographique, un regroupement d'acteurs œuvrant dans le même secteur d'activités ou ayant des missions sociales aux enjeux similaires ou encore un regroupement d'acteurs offrant des services d'accompagnement, de soutien ou de financement aux entrepreneurs (Lévesque, 2016). Selon le point de vue pris pour l'aborder, l'écosystème peut renvoyer autant au lieu et à la communauté dans lesquels l'entrepreneur développe son projet qu'aux acteurs qui le soutiennent. Si dans un cadre macro, l'écosystème pourrait sembler être un tout relativement cohérent, comme l'indiquent Simatupang, Schawb et Lantu (2015), cette conception ne semble pas satisfaisante, ces auteurs proposent donc des avenues de recherche prometteuses pour mieux cerner l'identification de différents types d'écosystèmes et des contextes dans lesquels ils émergent et se construisent. Les clés de lecture que sont le territoire et les acteurs de soutien semblent non seulement porteuses, mais aussi cohérentes avec une perspective de recherche qui s'appuie principalement sur le point de vue et le vécu de l'entrepreneur.

Ce regard porté sur l'écosystème au travers le territoire ou encore en partant des représentations des entrepreneurs et des acteurs de soutien ne résout pas tous les enjeux liés à cette notion. Au Québec, plusieurs particularités font en sorte que la mise en place d'un écosystème cohérent de soutien à l'entrepreneuriat social ne peut être que partielle. Premièrement, la grandeur du territoire et l'accès inégal aux ressources ainsi qu'aux acteurs de soutien dans les différentes régions rendent cet exercice difficile. Deuxièmement, les cadres légaux et politiques publiques qui délimitent l'action des entrepreneurs et des acteurs de soutien ont un impact important sur l'émergence des écosystèmes. L'économie sociale, qui regroupe les entreprises collectives (associations ayant des activités marchandes et coopératives), dispose de ses propres acteurs de soutien, organisations, programmes et ressources qui ne sont dédiés qu'à ces types particuliers d'entreprises. En plus des législations sur les coopératives et les associations, l'économie sociale au Québec est institutionnalisée dans une loi, ce qui contribue à délimiter le champ d'action de ces acteurs de soutien (Éditeur du Québec, 2013). Les acteurs de soutien et les organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat social, donc les entreprises ayant une mission sociale peu importe le statut juridique, sont quant eux moins développés au Québec. Cela pourrait s'expliquer en partie par la place importante qu'occupe l'entrepreneuriat collectif (l'économie sociale) et la tradition collective portée par divers mouvements sociaux (Lévesque, 2011). Enfin, au Québec, aucune loi n'encadre l'entrepreneuriat social, les entreprises qui se définissent ainsi le font sans reconnaissance formelle ou institutionnelle, il en va donc de même pour les acteurs de soutien à ce type d'entrepreneuriat (Claude et Gaudet, 2018). C'est en tenant

compte à la fois de l'entrepreneur, de la région dans laquelle il évolue et de la spécificité québécoise quant à l'organisation des acteurs de soutien autour des divers statuts juridiques qu'il semble pertinent de mobiliser le concept d'écosystème.

3. Approche/méthodologie

L'objet de cette recherche est l'exploration d'un phénomène relativement récent et donc peu étudié, soit les spécificités des entrepreneurs sociaux au Québec et de l'accompagnement qu'ils reçoivent. Il requiert donc une approche méthodologique souple et flexible que propose la perspective qualitative. La méthodologie a été structurée autour de deux collectes de données, dans un premier temps, des entrevues individuelles semi-dirigées auprès d'entrepreneurs sociaux et, dans un deuxième temps, auprès d'accompagnateurs⁴.

Pour le premier volet, vingt entrepreneurs sociaux œuvrant dans vingt-huit entreprises ont été rencontrés. Ces entrepreneurs sociaux ont été identifiés par les partenaires de la recherche, quatre organisations œuvrant comme bailleurs de fonds ou acteurs de soutien à l'entrepreneuriat social. Onze d'entre eux ont choisi une forme juridique collective pour développer leurs entreprises et neuf ont choisi une forme privée (société par actions). La moitié des entreprises sont en activité depuis plus de cinq ans. Les vingt-huit entreprises œuvrent dans trois régions du Québec ; soit Montréal, les Laurentides et la Mauricie. L'entrevue semi-dirigée a été structurée autour des caractéristiques des entrepreneurs et de leurs entreprises ainsi qu'autour des défis et besoins que les entrepreneurs ont rencontrés dans l'élaboration de leurs projets, en portant une attention particulière aux éléments suivants : leurs valeurs, leurs parcours, leurs motivations, le choix de la forme organisationnelle/juridique, l'accès aux outils de financement ainsi que les organisations et acteurs offrant diverses formes de soutien et d'accompagnement. Pour le deuxième volet, la collecte de données a été structurée autour de dix entrevues semi-dirigées auprès d'accompagnateurs identifiés par les entrepreneurs rencontrés dans le premier volet et provenant des trois mêmes régions ciblées (échantillon par réseau/boule de neige). Ces entretiens ciblaient principalement les besoins des entrepreneurs sociaux et l'adéquation des formes de soutien et d'accompagnement proposées par ces acteurs. Les données ont été traitées selon la méthode de l'analyse thématique qui consiste à « [...] procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de

⁴ La collecte de données a été réalisée en 2016-2017.

notes d'observations. » (Paillé et Muchielli, 2003 : 123-124). L'analyse thématique permet de dégager les thèmes pertinents reliés aux objectifs de recherche, tout en relevant les similitudes et oppositions dans le matériel à l'étude (Paillé et Muchielli, 2003). Notons aussi que cette méthode est appropriée pour analyser un corpus relativement restreint de données tout en restant centré sur les objectifs de recherche. Les données recueillies ont été traitées de façon systématique, au travers des matrices et croisements, à l'aide du logiciel d'analyse textuelle NVivo version 10 (QSR., 2012).

4. Résultats

Les résultats de cette recherche ont permis de relever une diversité et hétérogénéité d'écosystèmes de soutien à l'entrepreneuriat social. La fragmentation des acteurs qui les composent, de leurs pratiques et de leurs cadres juridiques rend compte d'une variété d'écosystèmes plus ou moins liés. Pour mieux saisir comment se déploie cette toile d'acteurs de soutien à l'entrepreneuriat, ils ont été regroupés en fonction de leur position par rapport à l'entreprise, sont-ils externes à cette dernière (c.-à-d. que la relation est ponctuelle et peu intense) ou sont-ils plutôt considérés comme ayant tissés des liens si importants avec l'entreprise que cette dernière les perçoit comme un acteur « interne » ? À l'analyse, dans les écosystèmes qualifiés d'externes dans le cadre de cette recherche, trois figures émergent et sont structurées autour du type d'entreprises qu'ils aident : 1- certains acteurs et organisations se centrent sur l'entreprise « classique » (ex. : société par actions), ils forment donc l'écosystème de l'entrepreneuriat classique, 2- d'autres acteurs ne desservent que l'entrepreneuriat collectif (soit l'économie sociale qui regroupe les associations et coopératives) et 3- enfin une autre série d'acteurs, moins importante en nombre, soutien l'entrepreneuriat social (tout type de statut juridique pourvu que l'entreprise ait une mission sociale). Pour ce qui est des écosystèmes qualifiés d'internes, deux autres figures émergent, la première est celle des acteurs que l'entrepreneur connaît à titre personnel, appelé écosystème de l'entrepreneur réseauté et la deuxième est celle des acteurs mobilisés dans une communauté précise (une municipalité par exemple), toujours située en région, et appelée écosystème de l'entrepreneuriat territorialisé. Ces cinq écosystèmes et leurs principales caractéristiques sont succinctement présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 1 : synthèse des caractéristiques principales des 5 écosystèmes : le point de vue des entrepreneurs

Écosystèmes identifiés	Caractéristiques
de l'entrepreneuriat classique	<ul style="list-style-type: none"> • Dédié à l'entreprise privée classique (sociétés par actions sans mission sociale) • Soutien pas toujours adapté à l'entrepreneuriat social • Recours aux institutions bancaires classiques par les entreprises collectives • Relation des entreprises sociales avec les entreprises classiques : entre partenariat et concurrence • Consultants et experts: souteneurs ou insatisfaisants, toujours dispendieux • Écosystème chamboulé / en réajustement
de l'entrepreneuriat collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Dédié aux entreprises collectives • Nécessaire d'avoir le « bon » véhicule juridique (coop ou association) • Taux peu compétitifs des produits financiers proposés par les institutions financières dédiés à l'entrepreneuriat collectif • Écosystème en réajustement et à géométrie variable
de l'entrepreneuriat social	<ul style="list-style-type: none"> • Dédié à l'entreprise sociale (tout type de statut juridique) • Circonscrit à la métropole, absent en régions • Écosystème récent et émergent
de l'entrepreneuriat réseauté	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de relations de l'entrepreneur • Forme de soutien la plus importante
de l'entrepreneuriat territorialisé	<ul style="list-style-type: none"> • Appui de la communauté au projet de l'entreprise • Variable selon les régions • Difficilement lisible : grande variabilité des ressources et organisations entre les villes, villages et régions

Pour ce qui est des trois écosystèmes externes, on constate qu'ils regroupent un grand nombre d'acteurs touchant à tous les aspects du développement de l'entreprise : financement, gestion des ressources humaines, conception du plan d'affaires, études de marché, fiscalité, marketing, etc. Cependant, pour avoir accès à ces services, les entrepreneurs doivent remplir certaines conditions qui varient en fonction de l'acteur de soutien : avoir le véhicule juridique adéquat (coop, association ou société par actions), une mission sociale pertinente, un bon plan d'affaires, suffisamment de revenus auto générés, un modèle économique viable, des garanties suffisantes pour obtenir du financement, une gouvernance adéquate, représentative et performante, être situé dans une région ou un lieu précis, etc. Pour les entrepreneurs, il est difficile d'identifier

les personnes ou organisations les plus pertinentes, ils circulent d'un acteur à l'autre. De plus, les critères d'accès à ces services et ressources ne garantissent pas que le soutien soit adéquat.

Dans le cas du premier écosystème identifié, on relève que plusieurs entrepreneurs rencontrés ont mentionné avoir recours à des acteurs qui sont traditionnellement associés aux écosystèmes dédiés à l'entrepreneuriat classique. Des entrepreneurs collectifs indiquent que parfois, ils ont obtenu davantage de soutien d'organisations œuvrant auprès d'entreprises classiques que des organisations dédiées à l'entrepreneuriat collectif. Cependant, d'autres partenariats sont plus mitigés. Des entreprises privées qui travaillent dans le même domaine d'activités qu'une entreprise sociale peuvent craindre la concurrence de cette dernière. Un des entrepreneurs rencontrés explique qu'il est effectivement en concurrence avec les acteurs du secteur privé, mais que cette dernière ne rend pas nécessairement toute collaboration impossible. En effet, la mission sociale permet parfois aux entreprises sociales de se distinguer et ainsi vient diminuer la rivalité, notamment en permettant aux entreprises du secteur privé de bonifier leurs bilans de responsabilité sociale. Du côté des consultants œuvrant dans l'écosystème de l'entrepreneuriat classique, les entrepreneurs soulignent que ces derniers proposent parfois un soutien centré sur le développement économique alors que la mission sociale est, pour ces entrepreneurs, aussi importante. Malgré ces possibles écueils, le rôle des experts du milieu de l'entreprise classique est important. Plusieurs entrepreneurs ont vanté les mérites de ces experts, qui en plus de donner de la crédibilité aux projets, vont les soutenir en apportant leurs connaissances en s'impliquant sur les conseils d'administration ou sur les comités de travail.

Le deuxième écosystème identifié à l'analyse est celui dédié aux entreprises collectives. Cette toile d'acteurs a pour objectif de soutenir l'économie sociale à l'aide de plusieurs formes de soutien, d'accompagnement et de produits financiers et subventions. Pour avoir accès à cet écosystème, il est nécessaire d'avoir le « bon » véhicule juridique (association ou COOP). Il est aussi important de remplir certaines conditions, notamment au niveau de la gouvernance, qui se doit d'être démocratique et représentative de la communauté dans laquelle le projet s'implante. Cet écosystème de l'économie sociale (donc de l'entreprise collective) peut être particulièrement soutenant. On peut penser aux diverses organisations qui offrent de l'accompagnement au développement du plan d'affaires, à la rédaction des règlements généraux ou à la recherche de financement. Dans certaines régions, ces organismes sont particulièrement actifs et présents, ils vont jusqu'à aider l'entrepreneur à monter son plan d'affaires, ses règlements généraux et l'ensemble de la structure de l'entreprise. Un des principaux enjeux rencontré avec ce type de soutien est le fait que les entrepreneurs reçoivent clé en main une

structure de projet d'entreprise qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement. Un autre enjeu lié à l'écosystème de soutien dédié aux entreprises collectives est la question du financement. Les entrepreneurs rencontrés soulignent que les taux proposés des produits financiers sont relativement élevés et que ces bailleurs de fonds sont relativement averses aux risques. De plus, ces acteurs vont parfois demander des garanties qui sont très difficiles à obtenir pour un entrepreneur, encore plus s'il est en démarrage et à la recherche de son premier contrat. Certains services et organisations de cet écosystème vont mettre l'accent sur la gouvernance plutôt que sur la recherche de financement, considérée par les entrepreneurs comme leur principal enjeu. Pour cet écosystème comme pour le précédent, des changements importants, notamment induits par l'évolution des priorités et politiques gouvernementales, créent beaucoup de confusion et rendent l'accès plus complexe.

À la jonction de l'écosystème de l'entrepreneuriat classique et celui de l'entreprise collective, un nouvel écosystème semble se mettre en place dans la métropole, dédié à l'entrepreneuriat social. Certains entrepreneurs ont mentionné l'arrivée de nouveaux acteurs favorable à l'entrepreneuriat social (Esplanade Montréal, District 3⁵, le Salon 1861⁶ et la Maison de l'innovation sociale) tout en regrettant qu'il ne soit pas plus soutenant. Par ailleurs, ce phénomène est circonscrit à la métropole, même si des acteurs en région mentionnent leur intérêt pour la mise en place d'initiatives similaires. Devant les nombreux défis que soulèvent l'accès et le recours aux ressources des écosystèmes externes, les entrepreneurs ont tendance à mobiliser d'autres acteurs et ressources, souvent dans un type de relation beaucoup plus personnel que formel, nommé, dans le cadre de cette recherche, les écosystèmes internes.

Dans le cas de ce premier écosystème interne, l'écosystème de l'entrepreneur réseauté, on relève que les entrepreneurs qui y ont recours s'appuient sur leurs relations personnelles pour venir combler les manques et les failles des écosystèmes externes (par exemple, un avocat dans la famille, un ami comptable, etc.). Le soutien de la famille est souvent salvateur, particulièrement lors des périodes creuses, où les liquidités manquent. Par exemple, un entrepreneur relève l'importance du soutien de son père dans ces périodes, il a pu fournir les liquidités nécessaires pour payer les salaires. Par contre, l'implication de la famille dans un projet entrepreneurial peut aussi avoir un impact négatif sur l'entrepreneur et son entreprise, les proches veulent parfois protéger l'entrepreneur ou vont avoir tendance à s'immiscer dans

⁵ Incubateur de l'université Concordia, dédié initialement à l'innovation technologique, mais qui offre depuis 2 ans du soutien à des entrepreneurs sociaux

⁶ Espace collaboratif dédié à l'innovation sociale dans le Quartier de l'innovation

l'entreprise pour donner des conseils qui ne sont pas toujours adéquats, souvent par manque de connaissances. On relève aussi certains entrepreneurs ayant mentionné avoir rencontré des experts provenant de leurs réseaux personnels qui se sont éventuellement greffés au projet entrepreneurial pour appuyer l'entreprise dans son développement.

Quant à l'autre type d'écosystème interne repéré, celui de l'entrepreneuriat territorialisé, on constate qu'il émerge autour des entrepreneurs implantés en régions. Ils se perçoivent comme des acteurs qui contribuent à la revitalisation de communautés ayant traversé des périodes de difficultés économiques importantes. Leurs entreprises créent des emplois et contribuent à stimuler certaines activités économiques. Elles peuvent également servir de lieu de rencontre permettant aux citoyens de se regrouper dans des municipalités qui, suite à la fermeture de nombreux commerces, ont perdu ce type de lieu. L'ensemble de ces impacts positifs sur la communauté fait en sorte que cette dernière connaît bien l'entreprise, en apprécie les services et est donc plus portée à venir la soutenir (bénévolat, propriétaire local prêt à consentir un bail abordable, etc.).

5. Discussion

Les travaux de Moore (1993) et d'Isenberg (2011) semblent conduire à la construction d'une notion d'écosystème qui regroupe dans un même ensemble de nombreuses dimensions pouvant avoir un impact sur l'essor de l'entrepreneuriat. Cependant, en tenant compte de la réflexion de Simatupang, Schawb et Lantu (2015), selon qui divers niveaux d'analyse sont essentiels pour mieux saisir la complexité des écosystèmes, on perçoit la pertinence de mobiliser une posture de recherche plus près des entrepreneurs et des acteurs qui les soutiennent directement pour cerner les divers écosystèmes. Cette stratégie de collecte et d'analyse ne dispense cependant pas la prise en compte de certaines dimensions identifiées par Isenberg (2011), notamment les lois qui encadrent les activités de ces divers acteurs qui œuvrent au cœur de ces écosystèmes. En les étudiant à plusieurs niveaux (interne ou externe, en fonction du statut juridique des entreprises qu'ils ciblent, en tenant compte du territoire), on voit rapidement émerger un constat de diversité et de fragmentation des écosystèmes dans lesquels se développent les entreprises sociales.

En ce qui concerne les écosystèmes qualifiés d'externes, plusieurs entrepreneurs ont relevé la difficulté à naviguer entre les organisations pouvant les soutenir, à comprendre leurs critères d'accès et à déterminer laquelle serait plus à même à répondre à leurs besoins. Ces écosystèmes

varient grandement d'une région à une autre. De plus, les organismes offrant de l'accompagnement sont souvent centrés sur un seul véhicule juridique. Ils ne se situent pas suffisamment en amont de cette décision (le choix du véhicule juridique le plus adéquat pour l'entreprise en prédémarrage) pour offrir des conseils aux entrepreneurs. En région, ces écosystèmes de soutien externe sont moins présents, les ressources sont dispersées et l'entrepreneur, plus isolé, a davantage recours à son réseau personnel ou aux membres de la communauté que l'entrepreneur qui œuvre dans la métropole. Si les différents écosystèmes externes sont plus présents dans la métropole, ils sont par contre plus complexes et donc difficilement lisibles pour les entrepreneurs interviewés, notamment lorsqu'il est question de celui émergent de l'entrepreneuriat social.

Pour faire face à la complexité de se repérer dans ces écosystèmes externes, relevée par la plupart des entrepreneurs rencontrés, on constate que les entrepreneurs sociaux comptent beaucoup sur les écosystèmes qualifiés d'internes. Leur identification découle en grande partie de la posture de cette recherche, soit la prise en compte du point de vue de l'entrepreneur. Leur principale caractéristique est la proximité entre les acteurs de soutien qui les composent et l'entrepreneur. Le réseau personnel de l'entrepreneur joue un rôle important dans la création et le développement de l'entreprise. Il en va de même pour l'écosystème territorialisé. La recherche montre qu'en région, peu importe la forme juridique de l'entreprise, le lien avec la communauté semble se créer relativement facilement. En effet, les entreprises y jouent un rôle plus important : services de proximité, revitalisation d'un secteur, création d'emplois, lieux de rassemblements pour les citoyens. Cet important impact sur une communauté de personnes ayant des liens entre eux fait en sorte que ces entreprises ont moins de difficulté à mobiliser les acteurs locaux. Au contraire, dans la métropole, cet enjeu est particulièrement présent. En effet, les entrepreneurs rencontrés ont souligné que la mobilisation d'acteurs locaux est particulièrement difficile.

Devant ces acteurs de soutien regroupés dans des écosystèmes externes plutôt fragmentés proposant des services qui ne sont pas toujours adaptés aux besoins de l'entrepreneur et le recours important aux écosystèmes internes par les entrepreneurs, il apparaît pertinent de continuer de se pencher sur ces écosystèmes, notamment au travers des recherches comparatives qui permettraient de mieux identifier leurs failles et leurs interconnexions.

6. Implications et limites

Cette étude est un premier pas vers une meilleure compréhension d'un phénomène peu documenté, complexe, aux multiples visages et aux nombreux enjeux. La diversité des formes juridiques et des régions étudiées a représenté un autre défi pour l'analyse des données de la recherche. Des recherches ultérieures, plus ciblées, par exemple en se centrant sur une seule région, permettraient de contourner ces écueils et ainsi venir approfondir le portrait dressé dans la présente étude. À cet égard, pour mieux saisir les facteurs qui permettent l'organisation d'écosystèmes qui favorisent des relations accompagnateurs/entrepreneurs fructueuses, des recherches longitudinales se penchant en profondeur sur les parcours de ces entrepreneurs dans ces divers écosystèmes devraient permettre de mieux circonscrire les enjeux de lisibilité, de visibilité et d'adéquation de ces derniers.

7. Références/bibliographie

- Bouchard, M. J. (ed.), (2010). *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Brussels: PIE Peter Lang, Ciriec collection Social Economy and Public.
- Claude, M., & Gaudet, S. (2018). L'entrepreneur social, une catégorie émergente au Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 9(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2018v9n1a280>
- Defourny, J., Nyssens, M., 2011, Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative, *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, (319), 18-35.
- Éditeur officiel du Québec. (2013). Chapitre E-1.1.1 Loi sur l'économie sociale. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- Fondation de l'entrepreneurship, (2015), *Entreprendre : partout pareil au Québec – Indice entrepreneurial québécois 2015*. Rapport de la Fondation de l'entrepreneurship. Montréal, Québec.
- Fontan, J. M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A., & Demers, J. (2008). *Becoming a social entrepreneur in Canada / Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux*. Cahiers occasionnels du Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale / Occasional papers series of the Canadian Social Economy Research Partnerships. Victoria, BC, 2, 1-126.
- Fontan, J.-M. (2011). *Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats*. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 2(2). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2011v2n2a90>
- Four, I., Corbin-Charland, O., & Lavoie, F. (2016, Juillet). *Entrepreneuriat social et responsabilité sociale des entreprises : le point de vue d'entrepreneurs sociaux à Montréal*. Communication présentée dans le cadre du 22e congrès du RIODD (Réseau international de recherche sur les Organisations et le Développement Durable) à Ste-Étienne, France.
- Germain, O. (2017). « Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs. ». dans Josée St-Pierre & François Labelle (dir.), *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*. Presses de l'université du Québec, Québec, 720p.
- Hervieux C., (2013). *Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social* (Thèse de doctorat). Accessible par Archipel-UQAM.
- Isenberg, D. (2011, Mai). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Communication présentée au congrès de l'Institute of International and European Affairs. Dublin.
- Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 17-44.
- Lévesque, Benoît (2011). La reconnaissance de l'économie sociale au Québec. Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du XXIe siècle, dans Marie J. Bouchard (sous la direction de), *L'économie sociale. Vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 21-61.
- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social: vers quels nouveaux écosystèmes?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54).
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris : Armand Colin.

- QSR International Pty Ltd. (2012). *NVivo qualitative data analysis Software; Version 10*. Australia.
- Razafindrazaka, T. et Laurin, F. (2017). « Les écosystèmes entrepreneuriaux : état de l'art et perspectives ». dans Josée St-Pierre & François Labelle (dir.), *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*. Presses de l'université du Québec, Québec, 720p.
- Stam, E. (2015). « Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique ». Discussion Paper Series 15-07, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics, Pays-Bas.
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. (2015). *Introduction: Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 389-398.