

## Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ?

*Social and Solidarity Economy and Social Entrepreneurs: Towards Which New Ecosystems?*

**Benoît Lévesque**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2802](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2802)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Benoît Lévesque, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2802>

---

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.



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

---

# Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ?

*Social and Solidarity Economy and Social Entrepreneurs: Towards Which New Ecosystems?*

**Benoît Lévesque**

---

## Introduction

- 1 Ce numéro d'Interventions économiques dont nous avons assuré la direction avec Marguerite Mendell soulève la question d'un nouvel écosystème pour les entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. La diversité de ces écosystèmes apparaît assez clairement à travers les transformations qu'a connues l'économie sociale en France au cours des cinq dernières décennies (Timothée Duverger). Un secteur comme celui de la finance sociale et solidaire (Marie J. Bouchard et Tessadit Zerdani) ou encore celui d'un marché alternatif de l'alimentation (Audet et Lefèvre) laissent bien voir comment se construisent des écosystèmes sectoriels d'activités reliées étroitement à l'économie sociale et solidaire. De même, à l'échelle d'une région donnée, il est possible d'observer l'émergence de tels écosystèmes, comme on peut l'observer en Tunisie dans un contexte difficile (Y. Boughzala, H. Defalvard et Z. Bousnina). La montée des inégalités et les changements démographiques, comme on peut l'observer au Canada, nous invitent à questionner le rôle de l'économie sociale dans ses tentatives de répondre aux demandes de services sociaux suscités par ce nouvel environnement (Ushanish Sengypta). Enfin, l'émergence d'entreprises sociales sous la forme de l'entrepreneuriat social (Hugues Sibille) ou de l'entreprise solidaire (Jean-Louis Laville *et alii*) permet de voir comment la construction d'un écosystème soutenant ces entreprises peut prêter à débats quant aux finalités, aux alliances et aux façons de faire. Pour mieux apprécier ces contributions, il nous est apparu utile de voir, dans un premier temps, comment la notion d'écosystème entrepreneurial s'est élaborée et, dans

un deuxième temps, comment elle a été utilisée par l'économie sociale et solidaire. Ainsi, notre présentation comprend trois parties : une première portant sur les écosystèmes entrepreneuriaux dans les entreprises privées, une seconde sur les écosystèmes d'économie sociale et solidaire, et une troisième où nous faisons une brève présentation des articles réunis dans ce numéro.

## Les écosystèmes entrepreneuriaux dans le secteur privé<sup>1</sup>

- 2 Le terme écosystème a été forgé en 1935 par le botaniste anglais George Tansley, à partir de *Oikos* (maison) et de *systema* (réunion dans un corps plusieurs parties formant un tout) pour désigner un ensemble dynamique comprenant un milieu naturel ou biotope (eau, sol, climat et autres éléments inorganiques) et les êtres vivants ou biocénose (animaux, plantes, microorganismes) qui s'y retrouvent. La terre peut être considérée comme un écosystème de même que l'est une forêt ou un milieu humide, à une plus petite échelle. De ce point de vue, un écosystème représente un type particulier de système dont le niveau de complexité est très élevé puisqu'il repose sur des relations d'interdépendance entre le vivant et son milieu à travers des échanges de matière et d'énergie (y compris le non-vivant). On comprendra que, si un écosystème peut apparaître en équilibre, il est en réalité toujours relativement instable ou tout au moins en mouvement. En effet, la modification brusque d'un ou de plusieurs éléments du système peut conduire à une rupture de l'équilibre écologique. Cependant, certains écosystèmes ont pu se maintenir relativement en équilibre sur plusieurs millénaires (Tansley, 1935 : 301).

### Émergence des écosystèmes d'affaires (ESA)

- 3 La notion d'écosystème d'entreprise est apparue quant à elle sous le terme d'écosystème d'affaires. Constatant que les entreprises qui réussissent le mieux dans le domaine de la nouvelle économie n'évoluent pas dans le vide, mais dans un environnement plutôt favorable, James F. Moore a proposé en 1993 le terme d'écosystème d'affaires (ESA) pour rendre compte des interactions et des interdépendances de même que de la coexistence de la concurrence et de la coopération (d'où une coopération) dans certains milieux entrepreneuriaux. Le terme écosystème est alors pris dans un sens métaphorique, soit avec des traits communs, mais aussi des différences significatives avec l'écosystème biologique. Parmi les traits communs, relevons une multitude d'acteurs de nature différente qui partagent un destin commun et dont les interdépendances et les interactions peuvent donner lieu à une certaine coévolution. Parmi les différences, retenons l'intentionnalité des acteurs de l'écosystème d'affaires, le leadership assuré par certains d'entre eux, les participants-clés (keystones), le développement de compétences partagées et la possibilité d'élaborer des stratégies et de procéder à la planification des activités, sans oublier des conflits potentiellement destructeurs. Pour James F. Moore, « le recours à la métaphore biologique permettait (...) de mieux décrire les arcanes des processus d'innovation collective que l'on ne qualifiait pas encore d'ouverte », mais qui faisait appel à des ressources externes et distribuées (Fréry, Gratacap et Ickya, 2012 ; Gueguen et Torrès, 2004, paragraphe 25). En somme, l'écosystème entrepreneurial met l'accent

sur le fait que l'entrepreneuriat est facilité ou freiné par la « communauté des autres acteurs dont il dépend » (Stam, 2015 : 3).

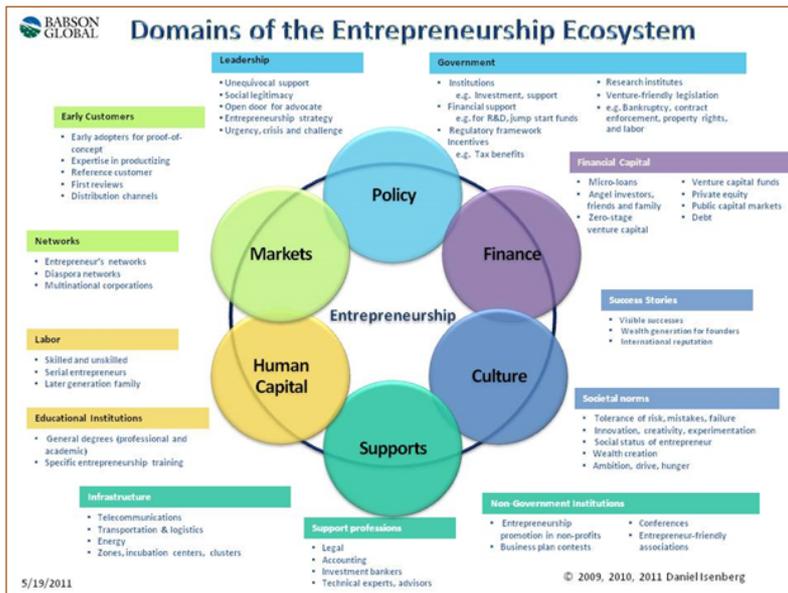
- 4 Au cœur de l'écosystème d'affaires, nous retrouvons une coalition d'entreprises hétérogènes qui forment néanmoins une communauté d'intérêt stratégique organisée en réseau qui peut inclure également des organisations sans but lucratif. Parmi les éléments du réseau, on peut identifier des grandes et petites entreprises, des parties prenantes (investisseurs, actionnaires, syndicats et autres), des agences gouvernementales, des organismes de réglementation, des entreprises et organisations concurrentes ayant des caractéristiques communes, des universités, des centres de recherche, des lobbies et des groupes d'intérêts qui influencent le système (Khedher, 2010 : 6 et 8). De plus, l'écosystème d'affaires peut se donner des habiletés et des capacités pour développer et mobiliser des ressources intangibles, voire invisibles ou même relationnelles, qu'on retrouve dans le capital socioterritorial (Fontan et Klein, 2004). Le leadership que peuvent exercer les participants clés dans un écosystème d'affaires dominant est fondé sur la conduite des évolutions, sur la capacité d'influence et sur la diffusion de l'information et des innovations et non pas sur le contrôle et le commandement (Gueguen et Torrès, 2004 paragraphes 24-26). On comprendra ainsi que la qualité de l'écosystème d'affaires peut faire la différence en termes d'innovation et de succès sur le marché national et même international.
- 5 Enfin, un écosystème d'affaires peut avoir une vie relativement courte. Ainsi, James F. Moore (1996) a identifié quatre phases de cycle de vie : une première phase de constitution à travers une vision partagée, une seconde d'expansion où le leadership est reconnu, une troisième où le système bien établi doit relever d'importants défis quant à son autorité, et une quatrième où il doit se renouveler ou disparaître. Comme l'écrivent Gueguen et Torrès (2004 :11), « les buts des entreprises seront différents en fonction de l'étape concernée et des objectifs coopératifs et concurrentiels qui évolueront concomitamment. » En raison de leur dynamique et leurs phases de développement, les écosystèmes relèvent moins d'une logique de positionnement stable quant à leurs projets que d'une logique de développement (Ibid : 63).

## Les écosystèmes entrepreneuriaux (ÉSE)

- 6 Plus récemment, c'est sous l'appellation d'écosystème entrepreneurial que cette approche s'est répandue d'abord dans les écoles de gestion et les organisations internationales. Ainsi, au cours des six ou sept dernières années, plusieurs chercheurs ont contribué à l'enrichissement de cette notion, notamment en identifiant ses principales caractéristiques. Parmi ces derniers, Daniel Isenberg, un professeur de gestion ayant une expérience entrepreneuriale, affirme que « we know enough about how entrepreneurship develops in the world to deliberately create the conditions so that there will be measurably more of it, and do so in a relatively short period of time, that is, years and not decades. » (Isenberg, 2011 : 1) La stratégie que rend possible cette notion est présentée « comme un complément ou même un préalable pour les grappes, les systèmes d'innovation, les économies de la connaissance ou les politiques de compétitivité nationale » (Ibid, notre traduction). Comme pour ces dernières approches, chacun des écosystèmes entrepreneuriaux est unique, même si l'on y retrouve des ingrédients relativement similaires. Cela dit, l'écosystème entrepreneurial se distingue des approches précédentes puisqu'il place au centre du système non pas

l'entreprise, mais l'entrepreneur comme leader alors que le rôle du gouvernement est limité à celui de facilitateur.

Schéma 1. Les domaines d'un écosystème entrepreneurial



Source : Isenberg, 2012

- 7 Selon Isenberg (2012), six principes basés sur l'observation peuvent être proposés pour guider l'intervention des pouvoirs publics et des autres acteurs. En premier lieu, l'écosystème concerne l'entrepreneuriat comme un processus tiré par la prise de risque et l'aspiration à profiter des opportunités pour entreprendre et innover. En deuxième lieu, l'attention porte sur la qualité des initiatives et non pas la quantité en raison des retombées que représentent les projets les plus innovateurs. En troisième lieu, les interventions doivent s'appuyer sur une compréhension holistique d'un écosystème qui comprend six grands domaines, soit les politiques, les marchés, le capital et le financement, les ressources humaines, la culture et le soutien. L'ensemble de ces domaines peut réunir des centaines d'éléments. Dans le schéma d'Isenberg que nous reprenons (Schéma 1), il n'y a pas de flèches entre les domaines puisque, dans la réalité, les points de départ peuvent être très différents. En quatrième lieu, la cible des nouveaux projets est celle des entreprises à fort potentiel de croissance (ex. les gazelles). En cinquième lieu, l'entrepreneuriat tend à être très concentré géographiquement en raison de la proximité des relations qui s'établissent entre les domaines identifiés. En sixième lieu, une organisation privée et indépendante de coordination s'impose pour dynamiser l'écosystème entrepreneurial, au moins au départ. On comprendra qu'il est plus facile d'agir sur l'un ou l'autre des six domaines que de soutenir une gouvernance délibérée d'un tel écosystème. Enfin, Isenberg (2012 : 13) conclut que l'« Entrepreneurship is no panacea for society's ills, but it has enough spillovers and is causal enough that it should be a public priority on par with education, security, welfare, energy, and health as a basic social good ».
- 8 En 2013, le Forum économique mondial (World Economic Forum, 2013 : 5-6) a présenté sa conception de l'écosystème entrepreneurial comme reposant sur les huit piliers suivants : 1) des marchés accessibles, 2) le capital humain et la main-d'œuvre, 3)

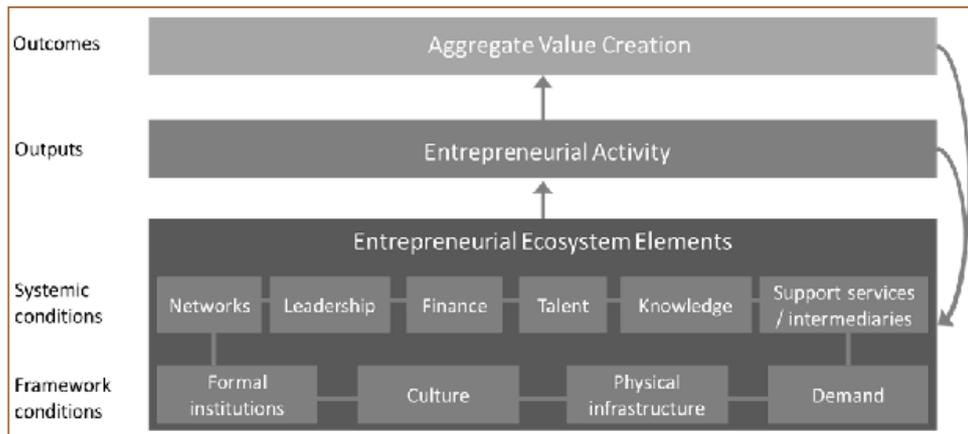
l'investissement et la finance, 4) un système de soutien (conseil, mentorat), 5) le cadre de régulation et les infrastructures, 6) l'éducation et la formation, 7) les grandes universités comme catalyseurs, 8) le soutien culturel. Ces divers piliers sont circonscrits à partir de trente-huit éléments. Ainsi, le pilier « cadre de régulation et infrastructure » comprend l'aide au démarrage d'entreprise, des taxes incitatives, des législations et des politiques favorables à l'entreprise, l'accès à des infrastructures de base (ex. eau et électricité), l'accès aux télécommunications et aux réseaux de communication, l'accès au transport. De même, le système de soutien renvoie à l'existence (et la qualité) du mentorat et de conseillers, de services professionnels, d'incubateurs, d'accélérateurs et de réseaux d'entrepreneurs. Les résultats d'une recherche<sup>2</sup> menée par le Forum Économique mondial à partir de cette conception des écosystèmes entrepreneuriaux révèlent en premier lieu qu'il existe des différences majeures entre les systèmes entrepreneuriaux d'une région du monde à l'autre, notamment selon l'importance que les gouvernements leur accordent (World Economic Forum, 2014). En deuxième lieu, parmi les piliers identifiés, les entrepreneurs considèrent que les trois plus importants sont dans l'ordre l'accès aux marchés, le capital humain et la main-d'œuvre ainsi que la finance et l'investissement. Enfin, les grandes entreprises jouent souvent un rôle déterminant dans le développement de tels écosystèmes alors que le rôle des gouvernements (politiques économiques et régulation) aurait des impacts parfois positifs, parfois négatifs (World Economic Forum, 2014). Cette recherche illustre le fonctionnement de certains de ces systèmes sans fournir un cadre explicatif qui pourrait rendre compte des causes et des effets.

- 9 Une étude<sup>3</sup> réalisée par deux professeurs britanniques en gestion, Colin Mason et Ross Brown (2014), tente de montrer que l'approche en termes d'écosystème entrepreneurial suppose une nouvelle génération de politiques. Cette conclusion s'impose principalement parce que ces écosystèmes visent à soutenir non pas les PME comme telles, mais les entreprises à fort potentiel de croissance (High Growth Firms, HGF). Ces dernières sont considérées comme stratégiques pour deux raisons : d'une part, elles sont fortement orientées vers la productivité, l'innovation et l'exportation ; d'autre part, elles ont de fortes retombées sur l'ensemble des autres entreprises, y compris les collectivités. Un écosystème entrepreneurial ne saurait être piloté par une coordination centralisée, mais il a besoin d'une organisation indépendante ou tout au moins un joueur clé, soit un « deal-maker who is involved in a fiduciary capacity in several entrepreneurial ventures » (Mason et Brown, 2014 : 1). Les efforts pour stimuler l'entrepreneuriat à forte croissance ne peuvent être limités à une approche *top-down* centrée sur les conditions du cadre, mais doivent aussi s'inscrire dans une approche *bottom-up* faisant appel à des acteurs non gouvernementaux et même gouvernementaux à cette échelle. Enfin, parmi les autres éléments indispensables, les auteurs mentionnent la « culture, the availability of start-up and growth capital, the presence of large firms, universities and service providers » (ibid).
- 10 Dans cette perspective, Mason et Brown (2014 : 20 sq) identifient quatre dimensions de l'écosystème entrepreneurial qui peuvent être soutenues par les pouvoirs publics à l'échelle nationale et régionale. La première vise les acteurs entrepreneuriaux (écosystème entrepreneurial) qui pourraient être soutenus directement durant les phases de prédémarrage, de démarrage et le début du post-démarrage ou encore à travers l'incubation pour le démarrage en leur fournissant des conseils, des opportunités de réseautage et de financement. La seconde consiste à fournir des ressources entrepreneuriales à l'intérieur de l'ÉSE, soit l'accès au financement sous

diverses formes (banques, anges financiers, capital de risque) avec des services d'accompagnement et des ressources relationnelles, sans oublier des partenariats avec de grandes entreprises en vue d'accélérer le processus d'incubation au sein de l'ÉSE. La troisième porte sur le soutien pour des connecteurs à l'intérieur de l'ÉSE en vue d'encourager les liaisons entre ses diverses composantes et de construire des ponts entre ces dernières, à travers la formation de communautés de pratique et de réseaux entrepreneuriaux, et l'engagement d'agents de liaison-animation. La quatrième a pour objectif de soutenir l'orientation entrepreneuriale à l'intérieur de l'ÉSE, soit développer une culture entrepreneuriale, l'adoption de normes sociétales et d'attitudes positives envers l'entrepreneuriat. Cela peut se faire à partir du système d'éducation (écoles et universités), voire même d'une classe créative, sans oublier l'organisation d'événements visant à renforcer les liens entre les entrepreneurs. Enfin, la mise en place d'une nouvelle organisation pour la consolidation de l'ÉSE suppose la mobilisation d'entrepreneurs ayant les compétences et la motivation pour assumer un mandat d'intérêt général. Une telle organisation doit être indépendante et ne pas être possédée par une partie de la communauté, mais soumise à une évaluation rigoureuse.

### Une « critique sympathique » des ÉSE : vers une reformulation

- 11 L'approche en termes d'écosystème entrepreneurial soulève des réserves même de la part de ceux qui l'utilisent. On lui reproche de se limiter à un type d'écosystème entrepreneurial, celui de la nouvelle économie, et de s'en tenir à l'illustration et la description, sans fournir une construction théorique qui permettrait de rendre compte des liens existant entre certains facteurs et certains résultats (Koenig, 2012 ;Fréry, Gratacap et Isckia, 2012). Ainsi, l'économiste Érik Stam, professeur à l'Université Utrecht considère que les approches managériales de l'écosystème entrepreneurial sont inspirantes, mais nettement insuffisantes. En ne fournissant qu'une liste de composantes (Isenberg) ou de piliers (Forum mondial économique), les analyses managériales demeurent le plus souvent en surface alors que leurs explications se révèlent tautologiques, du genre : « les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes qui produisent un entrepreneuriat réussi » (Stam, 2015 : 5). De plus, une liste d'ingrédients ou de facteurs sans liaison bien identifiée ne permet pas de distinguer les causes des effets. De même, le niveau d'analyse (ex. villes, régions, pays) est rarement précisé et la distinction entre le nécessaire et le contingent n'est jamais clairement réalisée. En somme, les causes fondamentales des écosystèmes entrepreneuriaux ne sont ni identifiées ni examinées. Ainsi, le rapport de recherche du Forum économique mondial (2014) conclut que ce qui est le plus important, du point de vue des entrepreneurs, ce sont dans l'ordre l'accès au marché, le capital humain et la finance. On demeure donc en surface avec des constats très généraux.

**Schéma 2. Les éléments clés, extrants et résultats de l'écosystème entrepreneurial**

Source : Stam, 2014 : 7

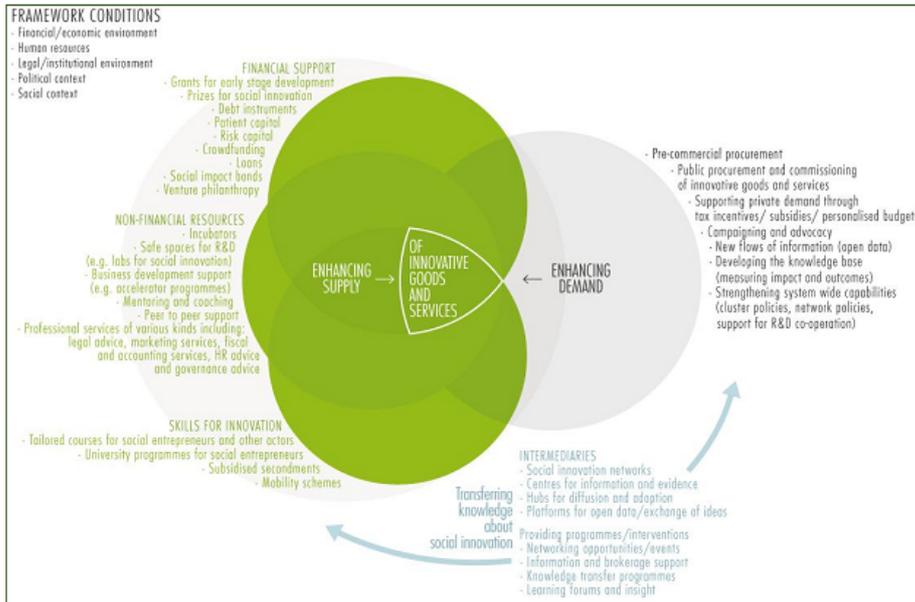
- 12 Erik Stam ne minimise pas pour autant l'importance de l'écosystème entrepreneurial, d'où d'ailleurs la « critique sympathique », selon ses propres termes, qu'il propose. En premier lieu, il considère que cette approche marque une transition au plan économique, « from managed economy to entrepreneurial economy » (Thurik, Stam et Audretsch, 2013), et au plan scientifique, « from equilibrium economics to complexity economics » (Beinhocker, 2007). En deuxième lieu, cette approche lui semble reposer sur un nouvel argumentaire pour des politiques publiques en économie. En effet, les politiques de soutien à l'écosystème entrepreneurial sont fondées moins sur les échecs reconnus du marché (asymétrie d'information, bien public, les abus du pouvoir du marché, les externalités) que sur les échecs du système d'innovation. Pour réussir, ce dernier a besoin de facteurs non marchands, notamment la qualité des interactions et les connaissances, y compris non codifiées, sans oublier certaines formes de financement adaptées et une offre optimale de certains facteurs marchands. Cette approche permet de faire le lien entre les systèmes d'innovation et une approche entrepreneuriale contextualisée, soit des processus évoluant dans le temps et l'espace. Dans cette perspective, l'entrepreneur se révèle ainsi leader alors que les pouvoirs publics sont appelés à faciliter (*feeder*) l'exercice de ce leadership. Ce cadre théorique permet non seulement de redéfinir l'écosystème entrepreneurial, mais aussi de rendre compte de sa raison d'être et de ses limites.
- 13 Comme le montre le schéma précédent (schéma 2), l'écosystème entrepreneurial peut être qualifié par deux séries d'attributs : une première qui relève des conditions systémiques, soit les réseaux, le leadership, la finance, le talent et les ressources humaines, les connaissances codifiées et non codifiées, et les services de soutien et intermédiaires ; et une seconde qui précise les conditions environnantes (*framework conditions*), soit les institutions formelles, la culture, les infrastructures physiques et la demande. En somme, cette approche permet d'identifier les acteurs, les ressources (y compris les ressources non marchandes et relationnelles) et la demande, de même que les principaux déterminants (ex. culture, institutions formelles). Un tel écosystème entrepreneurial entraîne des extrants qui sont non seulement les nouvelles entreprises (start-ups) à forte croissance (ce à quoi se limitent Isenberg et l'OCDE), mais aussi les entreprises innovantes et même l'activité entrepreneuriale des employés (on pourrait

ajouter les usagers). Les résultats et les retombées de cet écosystème dépassent les entreprises créées ou soutenues pour contribuer à l'ensemble de l'économie et à la société tout entière, à travers la productivité, le revenu, l'emploi et le bien-être. En retour, cette amélioration de l'environnement aura des impacts sur la qualité et la quantité des extrants et des résultats. En somme, l'ultime résultat de l'écosystème entrepreneurial est l'augmentation de la productivité, du revenu, de l'emploi et du bien-être alors que l'activité entrepreneuriale à travers l'innovation est plutôt un extrant intermédiaire (Stam, 2014 : 6). En somme, la valeur totale créée grâce à l'écosystème est plus élevée que la somme des valeurs privées produites par l'entrepreneur (Stam, 2015 : 6). Il s'agit là d'une autre différence avec les approches en termes de grappes et de système d'innovation. Cela dit, tous reconnaissent que ces dernières approches ont permis d'aller plus loin dans l'intégration des connaissances concernant le processus entrepreneurial avec la notion d'écosystème entrepreneurial.

- 14 Le cadre théorique proposé par l'économiste hollandais laisse bien voir les échelles possibles d'interventions de la part des pouvoirs publics et des divers promoteurs. La plupart des éléments peuvent être initiés ou soutenus à l'échelle régionale (sous-nationale), mais certains se retrouvent à la fois aux échelles régionales et nationales (lois et régulation) alors que les entrepreneurs et employés entrepreneuriaux comme connecteurs peuvent établir des liaisons avec d'autres ÉSE régional ou même à une échelle plus globale. Enfin, la distinction entre les quatre niveaux (deux comme effets et deux comme causes, sans oublier les rétroactions et les intangibles) permet des interactions et des interventions à partir du bas vers le haut, mais aussi à partir du haut vers le bas. Dans la mesure où les diverses composantes de l'ÉSE sont à la fois en interaction et en interdépendance, une gouvernance centralisée et hiérarchique ne semble guère souhaitable puisque chacun des éléments dispose d'une grande autonomie, mais l'intérêt bien compris de chacun peut inciter à une certaine coopération, en dépit d'une concurrence qui ne disparaît jamais complètement.
- 15 Enfin, pour Érik Stam, les écosystèmes entrepreneuriaux ne se limitent pas aux entreprises à forte croissance comme l'avance l'OCDE, mais conviennent à toutes les entreprises innovantes et même aux employés dits entrepreneuriaux. Cette conclusion rejoint l'analyse des écosystèmes d'affaires réalisée par Gérard Koenig (2012), un expert-comptable spécialisé dans le management stratégique. Pour ce dernier, les écosystèmes entrepreneuriaux sont hétérogènes tant par leur composition et leur structure que par leur raison d'être. Ainsi, en tenant compte entre autres du type de contrôle des ressources, de l'indépendance des membres et de la symétrie ou non des réseaux, Gérard Koenig (2012) distingue quatre types d'écosystèmes d'affaires :
- en premier lieu, les systèmes d'offre où l'écosystème « est contrôlé par un mandant qui délègue à des mandataires le soin de réaliser certaines contributions complémentaires constitutives d'une activité stratégique » ;
  - en deuxième lieu, les plateformes où « l'agencement est contrôlé par un acteur qui met, selon des règles précisées ex ante, un actif clé à disposition d'autres acteurs, afin que ceux-ci puissent développer une activité propre » ;
  - en troisième lieu, les communautés de destin qui supposent « l'existence d'un lien indépendant de la volonté des acteurs, comme celui qui unit des naufragés ou des otages » ou encore les entreprises d'un district industriel (les acteurs sont hétérogènes et le système non centralisé) ;

- en quatrième lieu, les communautés de foisonnement qui correspondent « à des agencements regroupant un très grand nombre de membres autour d'une ressource essentielle qui est un bien commun » (la ressource clé n'est la propriété de personne puisqu'elle constitue un bien commun) (Koenig, 2012 : para 17 à 24).
- Commentant l'ouvrage de James F. Moore (1996), Herb Rubenstein (2012) conclut que les écosystèmes sociaux, tels les églises et les organismes sans but lucratif, suivent les mêmes règles que les entreprises privées et subissent des contraintes environnementales (externes) comparables, mais avec des valeurs différentes (il faudrait ajouter également des règles différentes). Ainsi, les entreprises d'économie sociale et solidaire de même que les organismes sans but lucratif et les organisations hybrides à double finalité présentent au moins deux grandes différences : d'une part, elles sont plus complexes en raison de leurs formes organisationnelles et institutionnelles, et d'autre part, elles sont plus dépendantes de leur environnement pour les ressources, dans la mesure où ces dernières sont plurielles (ressources marchandes, non marchandes et non monétaires), et pour les besoins auxquels elles répondent, surtout quand ces besoins sont coconstruits avec les premiers concernés. La manière de réduire la dépendance à l'égard de l'environnement est de l'internaliser au sein de l'organisation ou d'un regroupement d'organisations à partir de représentants, comme on peut l'observer entre autres à partir de la composition des conseils d'administration (Hafsi et Thomas, 2005).
- En conclusion, les écosystèmes entrepreneuriaux sont par définition centrés sur l'offre, de sorte qu'ils n'accordent que très peu de place aux organisations créant ou reconfigurant la demande, dans une moindre mesure pour les écosystèmes d'économie sociale et solidaire<sup>4</sup>. Certains chercheurs tels ceux du groupe de recherche Tepsie<sup>5</sup> proposent d'élargir la notion d'écosystème d'innovation sociale pour inclure plus explicitement les organisations orientées vers la demande (Tepsie, 2014). Ainsi, le schéma suivant positionne les organisations relevant de l'offre et puis de la demande sans oublier les intermédiaires qui tentent de les relier dans un ensemble où prédomine une économie plurielle. Cette conceptualisation pourrait permettre la réalisation d'une cartographie plus complète des acteurs qui font partie des écosystèmes de l'économie sociale et solidaire.

Schéma 3. Un écosystème pour les organisations d'innovation sociale



Source : Tepsie, 2014 : 11

- 16 Comme nous le verrons maintenant, les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire sont habituellement fortement réseautées entre elles, d'où une capacité d'action qui dépasse celle de l'entreprise isolée et qui est plus favorable à leur développement.

## Les écosystèmes entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire

- 17 Les écosystèmes entrepreneuriaux, comme nous venons de le voir, peuvent comprendre des parties prenantes qui relèvent du secteur sans but lucratif, notamment pour la promotion, le soutien voire même la gouvernance, notamment à l'échelle régionale et locale (Feld, 2012). De plus, si l'on considère cette notion d'un point de vue générique, elle peut convenir avec les adaptations qui s'imposent à une grande diversité d'entreprises et d'organisations. Par ailleurs, il faut reconnaître qu'il existe peu d'études portant sur les écosystèmes entrepreneuriaux dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. La notion n'existe que depuis quelques années, mais il est possible de retrouver dans la réalité des configurations qui s'en rapprochent. Dans cette perspective, nous allons examiner très brièvement comment l'économie sociale historique s'est préoccupée de s'inscrire dans un système (voire dans un écosystème entrepreneurial) qui était en cohérence avec ses valeurs, règles et pratiques. Par la suite, nous nous demanderons pourquoi maintenant cette notion intéresse de plus en plus la « nouvelle économie sociale » et plus particulièrement l'entreprise sociale et même la philanthropie (Lévesque, 2014).

## Historiquement, l'économie sociale a reposé sur des écosystèmes contrastés

- 18 L'entreprise coopérative est la composante de l'économie sociale qui a été la plus structurée et la mieux définie historiquement quant à ses valeurs, ses principes et ses règles. Pour cette raison et pour son ancienneté, elle constitue pour certains le modèle à imiter pour les autres composantes de l'économie sociale que sont les mutuelles et les associations (Vienney, 1994). Ainsi à la fin du XIXe siècle, soit en 1895, un regroupement international de coopératives, l'Alliance coopérative internationale (ACI) a été fondée à Londres à la suite d'un travail de réflexion et de mobilisation sur presque un demi-siècle (Espagne, 2008). Une référence exemplaire dans le monde coopératif, la Société des équitables pionniers de Rochdale (près de Manchester) mise sur pied en 1844 constituait « officiellement<sup>6</sup> » la première coopérative de consommation pour des ouvriers qui envisageaient de contrôler par ce moyen l'ensemble de la consommation, pour s'assurer ensuite de la maîtrise de la production industrielle puis de l'agriculture. Cette expérimentation était inspirée par des penseurs, dont Robert Owen, des activistes et des leaders qui étaient parties prenantes d'un réseau d'idées et d'institutions (Fairbairn, 1994 cité par Diamantopoulos, 2011 : 8). De même, les premières associations ouvrières, qui donnent naissance aux coopératives de travail en France en 1834, ont été inspirées par Philippe Buchez. En somme, il était presque impensable de s'investir dans une entreprise coopérative sans grande perspective quant au devenir de la société et de son économie. En plus de la satisfaction d'un besoin donné, la capacité de mobilisation de la coopérative reposait sur un projet plus large (une aspiration), soit une économie coopérative pour les uns, une république coopérative pour d'autres ou encore le socialisme, d'où assez rapidement l'idée de créer des regroupements coopératifs, voire un mouvement pour y arriver (Draperi, 2012 ; Desroche, 1976). Cette utopie a évolué dans le temps, mais l'entreprise coopérative représente encore aujourd'hui pour plusieurs coopérateurs un instrument pour construire quelque chose de plus grand (et cela même si, pour une grande partie des coopérateurs, l'entreprise coopérative représente une valeur en soi).
- 19 Ce projet d'une plus grande ampleur se construit à partir d'en bas et de manière non violente, soit à partir d'expérimentations et d'initiatives collectives relativement faciles à mettre sur pied, mais qui cherchent à changer d'échelle (comme les entrepreneurs sociaux le répètent souvent aujourd'hui). Comme on le sait, ce grand projet a permis des réussites, mais aussi des déconvenues et des dérives (Gislain et Deblock, 1989), au point de devenir un secteur de l'économie dans la perspective d'une biodiversité économique (Vienney, 1980 et 1982 ; Fauquet, 1935). Mais, même en se définissant comme un secteur de l'économie, les entreprises coopératives ont besoin d'un écosystème entrepreneurial. Celles qui ne se donnent pas un tel écosystème sont menacées de disparition. Dans un environnement souvent hostile, la banalisation et l'isomorphisme n'offrent pas d'autre destination à terme que la privatisation.
- 20 Les regroupements coopératifs se sont faits selon deux types. En premier lieu, les regroupements de coopératives selon le secteur d'activité, tels que l'épargne et le crédit, l'assurance, l'agriculture, l'alimentation, etc. sont les plus fréquents et les plus spontanés (2<sup>e</sup> niveau de coopération). Les regroupements sectoriels ont tendance à s'imposer pour faire la différence dans un secteur d'activité qui correspond aux besoins les plus immédiats de leurs membres. Les coopératives, qui sont des organisations

autonomes administrées par leurs membres, se fédèrent pour se donner des services en commun, pour trouver des débouchés ou avoir un pouvoir d'achat plus élevé ou encore pour négocier avec un ministère important pour leurs activités (ex. les coopératives agricoles en liaison avec les ministères de l'Agriculture). En deuxième lieu, des regroupements intersectoriels où l'on retrouve des coopératives de divers secteurs d'activités sur un territoire donné. À l'échelle d'un pays ou d'une grande région, les diverses fédérations se réunissent alors dans une confédération pour défendre une forme différente d'entreprise ayant des défis spécifiques (regroupement coopératif de 3<sup>e</sup> niveau). En plus du territoire, le regroupement intersectoriel peut être fondé sur l'appartenance politique (catholiques, socialiste, laïque), comme on l'a vu jusqu'à tout récemment en Belgique, en Italie et ailleurs. Le regroupement intersectoriel, surtout s'il intègre la composante territoriale, favorise plus facilement l'émergence d'un mouvement coopératif que les regroupements sectoriels ne le font<sup>7</sup> (bien que nécessaires, ces derniers ont tendance à s'enfermer dans une logique de marché).

- 21 La constitution d'un écosystème coopératif repose sur la création d'alliances et le soutien de mouvements sociaux, sur une culture relativement partagée (valeurs et principes coopératifs), sur des règles assurant les arbitrages entre finalité économique et finalité sociale, de même que les conditions pour bénéficier des avantages coopératifs, auxquels s'ajoutent divers outils transversaux pour leur développement comme coopérative. La gouvernance des regroupements coopératifs est fondée sur une forme de démocratie représentative (délégation de représentants). Selon la nature des regroupements (sectoriels ou intersectoriels), le rapport aux pouvoirs publics peut être plus ou moins favorable à l'autonomie coopérative. En effet, sous l'angle sectoriel, les pouvoirs politiques essaient d'utiliser les coopératives pour la mise en œuvre de leur politique économique ou encore de leur politique sociale à moindre coût (d'où le danger d'une certaine instrumentalisation des coopératives). Par ailleurs, sous l'angle de l'intersectorialité, les coopératives ont plutôt tendance à interpeller les pouvoirs publics pour obtenir des avantages coopératifs concernant l'ensemble des secteurs, comme une loi commune et des politiques et programmes spécifiquement coopératifs pour leur développement, ce qui n'exclut pas des rapports de force entre les grands secteurs coopératifs et les secteurs émergents au sein d'un regroupement de 3<sup>e</sup> niveau (Lévesque, 2011 et 1990). Ces brèves considérations permettent de faire l'hypothèse de l'existence d'écosystèmes coopératifs à dominante sectorielle ou à dominante intersectorielle. Deux études récentes laissent entrevoir les avantages de regroupements intersectoriels, notamment pour l'innovation institutionnelle (Pezzini, 2013 et 2012) et le développement des coopératives sur deux territoires différents, mais soumis aux mêmes contraintes externes (Diamantopoulos, 2011).
- 22 Dans une recherche sur les coopératives dans plusieurs pays européens, Enzo Pezzini a pu constater que les coopératives se donnent des regroupements passablement différents selon les pays. En France, les coopératives sont solidement organisées par secteurs d'activité, ce qui a favorisé une présence forte dans plusieurs secteurs économiques. Ainsi, les grands secteurs coopératifs (épargne et crédit, secteur agricole, coopératives de travail) ont, dans la loi commune sur les coopératives, des sections les concernant comme secteurs d'activité. De même, la nouvelle loi sur l'économie sociale et solidaire adoptée par le gouvernement français en 2014 est beaucoup plus élaborée (98 articles) en raison notamment du fait que les grands secteurs se sont donné des sections leur accordant des avantages sectoriels ou propres à certaines composantes. À titre illustratif, la loi espagnole adoptée en 2011 compte 9 articles et la loi québécoise

adoptée en 2013, 17 articles, puisqu'il s'agit d'une loi cadre pour dégager ce qui est commun aux diverses composantes.

- 23 Ainsi, pour Enzo Pezzini, « le modèle coopératif français est probablement celui qui présente la plus forte différenciation typologique » et en même temps celui dont la quasi totalité des « secteurs coopératifs ont atteint un stade de développement avancé au niveau individuel et un considérable niveau d'intégration sectorielle » (Pezzini, 2013 :9). Les 23 000 coopératives françaises regroupent 24,4 millions de membres et emploient plus d'un million de salariés. Par rapport à l'ensemble de l'économie française, ces coopératives représentent 60 % de l'activité de la banque de détail, 40 % de l'activité agroalimentaire et 28 % du commerce de détail\* (Coop Fr, 2015). Par ailleurs, ce modèle français « n'a pas réussi, au niveau de la structure organisationnelle de troisième niveau, une intégration comme elle existe dans d'autres pays » (Pezzini, ibid). Comme le tableau suivant le montre, l'instance de regroupement intersectoriel, Coop Fr, ne compte que 3 employés, toutes les ressources humaines et autres compétences sont concentrées dans les grands regroupements sectoriels.

**Tableau 1. Trois modèles de regroupements de coopératives**

France	Royaume-Uni	Italie
Prototype du modèle sectoriel	Prototype du modèle intersectoriel	Prototype du modèle Intégré
Coop Fr 3 employés	Co-operative UK 27 employés	Alliance des coopératives italiennes 300 employés
Société coopérative d'intérêt collectif (créée en 2001) 266 SCIC en 2012 <sup>9</sup>	Community Interest Company (créé en 2002) Aujourd'hui, environ 16 000 <sup>10</sup> (Teasdale et alii, 2013 :167)	Coopérative sociale de solidarité (CSS) (créée 1991) Aujourd'hui 11 000 CSS Coopératives de communauté ; Fonds mutuels pour la coop

Source : Enzo Pezzini, 2013

- 24 <sup>9 10</sup>
- 25 Par rapport à l'ensemble de l'économie du Royaume-Uni, les coopératives y sont beaucoup moins importantes qu'en France, soit près de 6 796 coopératives avec 14,9 millions de membres et un chiffre d'affaires de 37 milliards de livres (Co-operatives UK, 2015). Outre les coopératives de consommation, les deux autres secteurs coopératifs importants en termes de chiffres d'affaires sont les coopératives de travail et les coopératives agricoles. Selon Pezzini, le modèle britannique évolue progressivement vers l'intersectorialité. À la suite de la formation au début des années 2000 de Co-operatives UK, une reconnaissance des coopératives s'est amorcée avec le soutien des travaillistes de Tony Blair. La nouvelle instance intersectorielle regroupe désormais 19 membres coopératifs qui peuvent compter sur 27 employés, soit 9 fois plus que Coop France. Toutefois, les coopératives de consommation y sont très dominantes. Il faut aussi savoir qu'au Royaume-Uni, il n'y a pas de loi coopérative comme telle. Mais, en 2002, une loi a été adoptée pour une nouvelle forme d'entreprise, *Community Interest Company*, ce qui a entraîné une forte promotion de l'entreprise sociale par le gouvernement (Teasdale, Lyon et Baldock, 2013). Il s'est ainsi développé un écosystème entrepreneurial autour des entreprises sociales qui a permis leur multiplication grâce au soutien du gouvernement et de certaines fondations philanthropiques britanniques, dont la Young Foundation et certaines fondations internationales dont Ashoka.

- 26 En Italie, les coopératives de divers secteurs, qui étaient regroupées sous trois centrales coopératives selon l'appartenance politique<sup>11</sup> (catholique, social-communiste et libérale-républicaine), se sont réunies en 2011 au sein d'une seule entité, l'Alliance des coopératives italiennes (Pezzini, 2012). Au sein de cette Alliance, on retrouve douze fédérations sectorielles et des fédérations régionales et provinciales. Au total, sont ainsi réunies 45 300 coopératives comptant 12 millions de membres, 1,1 million d'employés et un chiffre d'affaires cumulé de 127 milliards d'euros (Pezzini, 2012a : 35). Elles représentent 7,3 % du PIB italien, 12 % des guichets bancaires, 30 % de la consommation et de la distribution commerciale, 50 % de l'agroalimentaire (ibid). En conformité avec l'expérience des centrales coopératives, l'Alliance des coopératives italiennes constitue un modèle fortement intégré qui réunit à la fois les regroupements sectoriels (ex. agriculture, banques, consommateurs, travail associé, etc.) et les regroupements territoriaux (provinciaux, régionaux, nationaux) (Pezzini, 2012a). Ainsi, elle peut compter sur environ 300 employés, soit de nombreuses ressources et compétences pour appuyer l'expérimentation, l'innovation et le développement de nouvelles activités (Pezzini, 2012b et 2013a). Ainsi, les coopératives sociales de solidarité, qui tiennent compte « des composantes externes à la coopérative » (ce qui suppose un fort enracinement dans la communauté » de leur part), ont non seulement été « inventées » en Italie en 1991, mais c'est aussi dans ce pays qu'elles se sont diffusées le plus au monde, donnant lieu en 1995 à l'ajout d'un nouveau principe pour l'ensemble des coopératives affiliées à l'ACI (Pezzini, 2012 : 573)
- 27 Ces trois cas constituent effectivement trois modèles de regroupement. Le modèle français ayant privilégié les regroupements sectoriels a sans doute favorisé l'émergence d'écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels, mais cela ne semble pas avoir favorisé le développement d'un écosystème proprement coopératif. À l'opposé, le modèle italien, qui intègre à la fois les secteurs et le territoire, a été en mesure de créer un écosystème entrepreneurial coopératif qui a favorisé plusieurs innovations importantes, dont les coopératives de solidarité sociale. Entre ces deux modèles, on retrouve le modèle britannique qui est fondé sur l'intersectorialité avec des ancrages très contrastés sur le plan du territoire, comme on peut l'observer pour l'Écosse et l'Irlande du Nord. Comme les regroupements sectoriels ont dominé dans le monde, la conclusion d'Enzo Pezzini est double. D'une part, « le mouvement coopératif a très probablement sous-estimé sa dimension « systémique » en laissant prévaloir la dimension professionnelle-sectorielle », avec comme conséquence qu'il a « retardé une capacité de prise de parole collective forte » et la formation d'un véritable mouvement coopératif (Pezzini, 2013 : 26). D'autre part, « les analyses de cas nationaux ont montré que, dans les pays où l'on a dépassé la logique des intérêts strictement sectoriels et professionnels, la dynamique d'innovation et la capacité d'intercepter, de promouvoir et d'accompagner la naissance des nouveaux secteurs coopératifs a été plus forte ainsi que la reconnaissance politique » (ibid : 27).

**Tableau 2. Écart entre le développement des coopératives non financières au Québec et en Saskatchewan, 1985-2005 (deux écosystèmes différents)**

1985-2005	Québec	Saskatchewan	Canada
Taux de croissance du membership	+ 106 %	- 8 %	+98 %
Taux de croissance des actifs	+ 273 %	- 12 %	+185 %
Taux de croissance des revenus	+160 %	- 45 %	+ 91 %
Croissance du secteur des services	+ 40 % (486)	- 15 % (91)	+ 7 % (263)

Source : Diamantopoulos, 2011 : 12

- 28 L'analyse comparative que Mich Diamantopoulos (2011) propose de l'évolution des coopératives entre 1980 et 2010 dans deux provinces canadiennes, la Saskatchewan et le Québec, confirme en grande partie les conclusions d'Enzo Pezzini sur les modèles de développement coopératif, notamment les différences entre un modèle sectoriel et un modèle intégré de regroupement coopératif.<sup>12</sup> En tenant compte de leur population respective, ces deux provinces ont le plus haut taux de pénétration coopérative au Canada. Cependant au cours des vingt dernières années, les coopératives ont connu en Saskatchewan une décroissance marquée et au Québec une forte croissance, la plus élevée au Canada. Comment expliquer deux évolutions aussi contrastées en deux décennies, les deux subissant apparemment des contraintes externes comparables, notamment celles de la mondialisation et de la libéralisation des marchés ?
- 29 À partir du début des années 1980, la mondialisation et le néolibéralisme ont atteint les coopératives des deux provinces, mais avec des effets contrastés et une résilience différente (Diamantopoulos, 2011 ; Lévesque, 1990). Au Québec, les grandes coopératives agricoles se sont renforcées et diversifiées et les coopératives d'épargne et de crédit, suite aux difficultés rencontrées par certaines fédérations indépendantes, se sont regroupées au sein d'une grande organisation, le Mouvement Desjardins. En Saskatchewan, plusieurs coopératives agricoles se sont privatisées, telles les coopératives dans le domaine du grain, du lait et de la volaille alors que les *crédits unions* sont demeurées fragmentées. De même, le groupement intersectoriel des coopératives, le Saskatchewan Cooperative Association, dépourvu de ressources, n'a pas apporté de soutien significatif aux nouvelles initiatives de la société civile dans les villes, notamment dans le logement social, la garde d'enfants et les cliniques communautaires. À l'inverse, le regroupement intersectoriel des coopératives québécoises, le Conseil de la coopération du Québec (devenu en 2006 le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) s'est renforcé en tenant des États généraux au début des années 1990, en élargissant sa base avec l'intégration des mutuelles et en relançant le mouvement coopératif, notamment le soutien aux Coopératives de développement régional (CDR) et la création d'une nouvelle forme de coopérative, les coopératives de solidarité qui regroupent diverses catégories de membres, dont des représentants de la communauté.
- 30 Deux décennies plus tard, les coopératives en Saskatchewan ont perdu confiance en elles-mêmes avec de nombreuses rivalités internes et leur influence politique est devenue nulle. Les hommes politiques, tant du côté des représentants provinciaux que fédéraux, n'ont manifesté aucun intérêt pour les coopératives. Au Québec, les

coopératives ont repris confiance en elles-mêmes, ne craignant plus de s'afficher comme telles, affirmant explicitement « la force de la coopération ». Plusieurs projets et réalisations en partenariat avec le gouvernement du Québec, notamment lorsque le Parti Québécois a été au pouvoir, ont permis la mise en place de plusieurs outils de développement, notamment dans le domaine du financement, de la formation et des services aux coopératives. Depuis plusieurs années, des ententes sont signées entre le CQCM et le gouvernement québécois pour le développement des coopératives (des ententes sont également signées entre le Chantier de l'économie sociale et le gouvernement pour le développement de l'économie sociale). Le tableau précédent laisse bien voir deux évolutions fortement contrastées entre 1985 et 2005 : au Québec, une croissance très forte du membership, des actifs, des revenus et des coopératives dans les services (le plus souvent de nouvelles coopératives) ; pour la Saskatchewan, une décroissance dans tous ces domaines : membership, actifs, revenus et secteur des services.

- 31 Pour expliquer cette différence, Mich Diamantopoulos met l'accent sur le rôle des mouvements sociaux dans la construction d'un bloc coopératif qui permet le rejet du déterminisme économique (Diamantopoulos, 2011 : 8). Dans les deux provinces, à partir des années 1980 (et même avant dans le cas du Québec), le bloc coopératif traditionnel à dominante agricole a été remis en question par la mondialisation, l'ouverture des marchés, la déréglementation et la délocalisation des emplois vers les pays à bas salaire. En Saskatchewan, les forces économiques et politiques se sont repositionnées sur la base de « let the market decide » rejetant ainsi les gains du keynésianisme et de l'État providence alors que le leadership coopératif s'est fortement amoindri à la recherche de « solution chacun pour soi », générant des conflits internes. Pour le mouvement coopératif de cette province, la forte érosion du bloc social à l'origine des grandes coopératives entraîne une perte de confiance dans les coopératives comme outil de développement et un manque d'intérêt pour soutenir les nouvelles *start-ups* qui émergent alors principalement en milieu urbain. Au Québec, deux trajectoires de repositionnement se rejoignent pour constituer un nouveau bloc social ouvert au soutien de l'économie sociale : des initiatives pour la création d'emploi et la mise en place de nouveaux services où l'on retrouve les syndicats, le mouvement communautaire, des groupes de femmes, des organisations régionales et le mouvement coopératif (ex. le forum pour l'emploi), d'une part ; et des efforts provenant de l'intérieur du mouvement coopératif pour se repositionner et se donner des outils de développement tels les CDR et des fonds de financements auxquels participeront les fonds de travailleurs. Enfin, le sommet socio-économique de 1996 mis de l'avant par Lucien Bouchard, alors premier ministre du Québec, a été l'occasion d'une reconnaissance explicite de l'économie sociale (portée principalement par le mouvement communautaire) que le soutien syndical et coopératif a rendue possible (nous reviendrons plus loin sur le système québécois d'innovation sociale).
- 32 En conclusion, Mich Diamantopoulos écrit que les coopératives en Saskatchewan devraient s'inspirer du Québec pour réinventer leur mouvement dans des conditions économiques et sociales sans doute très différentes. Pour le mouvement coopératif, il s'agirait alors de se donner une base plus large, de se relier aux mouvements sociaux et à l'État et d'adopter des innovations comme l'ont fait les Québécois. Plus largement encore, il ajoute en ce qui concerne les coopératives de la Saskatchewan : « In no small measure, their task is to re-imagine and re-build a new, broader-based historical bloc that can drive this movement in the radically new social, economic, and political

conditions of the twenty-first century. » (Diamantopoulos, 2011 : 21) Pour notre part, nous ajouterions que le modèle de regroupement coopératif que se sont donné les coopératives québécoises est plus proche du modèle de regroupement intégré italien que du modèle de regroupement intersectoriel britannique et du modèle sectoriel français. Même s'il existe de nombreuses différences avec le modèle italien, notamment l'existence antérieure de centrales coopératives selon l'appartenance politique, on retrouve au Québec un regroupement non seulement intersectoriel comme au Royaume-Uni, mais également un regroupement selon le territoire avec les Coopératives de développement régional (CDR). Toutefois, rien n'est définitivement acquis : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les CDR sont devenus des bureaux régionaux sous la gouverne d'une coopérative unique, la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), à un moment où le gouvernement libéral du Québec remet en question la représentation des régions<sup>13</sup>.

- 33 Autre élément qui nous semble intéressant d'ajouter, c'est la tension qui existe depuis 1996 entre le CQCM et le Chantier de l'économie sociale. Cette tension a été jusqu'ici créatrice puisqu'elle a incité chacun de deux regroupements à se dépasser, notamment sur le plan de l'innovation et du rayonnement international (voir les grands Sommets internationaux de la coopération tenus à Lévis et les Sommets de l'économie sociale et solidaire initiés par le Chantier de l'économie sociale). Avec la reconnaissance de l'économie sociale, qui a été obtenue avec le soutien combiné de Desjardins (caisses populaires) et du mouvement syndical en alliance avec le mouvement communautaire, certains coopérateurs craignaient que cela se fasse au détriment des coopératives et au profit de formes moins contraignantes sur le plan des règles, telles les associations sans but lucratif. Cette croyance s'est révélée doublement non fondée, si l'on se fit à la recherche de Mich Diamantopoulos. D'une part, l'absence de soutien des coopératives de la Saskatchewan aux nouvelles initiatives plutôt urbaines relevant de l'économie sociale s'est accompagnée d'un déclin de l'ensemble des coopératives. D'autre part, au Québec, la reconnaissance de la nouvelle économie sociale a coïncidé avec une revitalisation du mouvement coopératif et une forte croissance des coopératives. En 2016, on peut se demander si l'arrivée d'une vague de nouveaux entrepreneurs mettant de l'avant des entreprises sociales ne pourrait pas jouer le même rôle en faveur cette fois de la nouvelle économie sociale (coopératives comprises). Pour le moment, les avis sont partagés, d'autant plus que certaines entreprises sociales n'offrent pas d'autre garantie que la bonne foi de leur fondateur (leur réseautage avec l'économie sociale et solidaire étant par ailleurs très faible, voire inexistant).
- 34 Enfin, ce qui n'était pas explicité dans la recherche de Mich Diamantopoulos (tel n'était pas son objectif), c'est la construction à partir du milieu des années 1980 d'un écosystème coopératif à l'échelle du Québec, avec des embryons d'écosystème coopératif dans certaines régions. Son analyse fournit toutefois un éclairage sur un prérequis, soit la formation d'une alliance large, et laisse entrevoir l'apparition de nombreux éléments d'un écosystème. Par ailleurs, les écosystèmes entrepreneuriaux qui émergent actuellement un peu partout dans le monde semblent s'appuyer sur des alliances très différentes des blocs sociaux à l'origine des mouvements coopératifs. Sur ce point, les articles réunis dans ce numéro doivent être lus attentivement de même que ceux portant sur l'entrepreneurial social (Hugues Sybille) et l'entreprise solidaire (Jean-Louis Laville), nouvelles formes d'écosystèmes entrepreneuriaux dans l'économie sociale et solidaire.

- 35 À notre avis, si la notion d'écosystème entrepreneurial tend à s'imposer plus que jamais dans le monde de l'économie sociale et solidaire, c'est principalement pour deux raisons. En premier lieu, de plus en plus de jeunes entrepreneurs sociaux conscients des grands défis actuels tentent de mettre sur pied des entreprises sociales de manière souvent spontanée, des coups de cœur sans grand lien avec les écosystèmes d'économie sociale et solidaire existants. En deuxième lieu, de plus en plus de nouveaux acteurs, notamment des fondations, des grandes entreprises et des instances internationales, s'engagent à soutenir ces nouvelles entreprises à double finalité avec un grand souci de performance économique et sociale (en liaison avec l'environnement dans le cas de l'approche de la responsabilité sociale des entreprises). Sans proposer une analyse en profondeur de cette situation nouvelle, nous tenterons simplement dans le cadre de cette introduction d'identifier quelques-unes des initiatives orientées vers la mise en place d'écosystème entrepreneurial dans le domaine de l'économie sociale et de l'entreprise sociale.
- 36 La référence à la notion d'écosystème dans le domaine inclusif de l'économie sociale apparaît à des échelles très différentes, soit à l'échelle internationale, comme on peut le constater avec la Commission Européenne et de grandes organisations internationales telles Ashoka, soit à l'échelle plutôt locale avec les Incubateurs Technologiques de Coopératifs Populaires (ITCP) au Brésil et avec Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) en France. Entre ces deux grandes catégories d'écosystèmes, à partir d'instances internationales d'une part et d'instances locales, d'autre part, on retrouve des écosystèmes à l'échelle d'un État comme au Québec avec un système d'innovations sociales. Comme on l'entrevoit déjà, la notion d'écosystème recouvre des réalités passablement contrastées, même si l'on s'en tient à l'économie sociale et à l'entreprise sociale.

## Perspectives internationales pour des écosystèmes d'économie sociale

- 37 Dans le cadre de l'« Initiative pour l'entrepreneuriat social », la Commission européenne (2011) a proposé de « construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales ». La justification de cette initiative est donnée dès le départ : « favoriser une 'économie sociale de marché hautement compétitive' en plaçant l'économie sociale et l'innovation sociale au cœur de ses préoccupations, tant en termes de cohésion territoriale que de recherche de solutions originales pour les problèmes sociétaux, et notamment la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. » (Ibid : 2) En note de bas de page, il est indiqué que « les termes anglais « Social Business » et « Social entreprise » correspondent à la notion d'entreprise sociale<sup>14</sup>. » Comme la Commission indique que l'économie sociale emploie 6 % des salariés de l'Union européenne et qu'une entreprise nouvellement créée sur quatre en fait partie, on doit supposer que l'entrepreneuriat social comprend également les coopératives, les fondations, les associations et les mutuelles (la cartographie dont il sera question plus loin fournit des données beaucoup plus faibles alors que les coopératives et les mutuelles sont exclues). Enfin, l'objectif de l'initiative est de permettre aux entreprises sociales de « bénéficier, autant que les autres, des atouts du marché intérieur ».

- 38 Selon la Commission européenne, la construction d'un « écosystème de l'entrepreneuriat social » suppose des actions ou des interventions dans trois directions. En premier lieu, il est suggéré d'améliorer l'accès au financement, notamment les financements privés et la mobilisation des fonds européens (un fonds de 90 millions d'euros représente une action clé de même qu'« une priorité d'investissement dans les règlements FEDER et FSR »<sup>15</sup> à partir de 2014) (Ibid : 8). En deuxième lieu, il est proposé d'améliorer la visibilité de l'entrepreneuriat social en développant des outils pour « mieux connaître le secteur et rendre l'entrepreneuriat social plus visible » (diffusion des meilleures pratiques, création de bases de données, mise en place de labels et certifications), d'une part, et en renforçant « les capacités managériales, la professionnalisation et la mise en réseau des entrepreneurs sociaux », d'autre part (Ibid : 8 et 9). En troisième lieu, il est conseillé d'améliorer l'environnement juridique, soit « développer des statuts juridiques adaptés qui pourraient être utilisés par l'entrepreneuriat social européen », d'ouvrir les marchés publics à ces entreprises (en valorisant l'élément de la qualité) et de prévoir des aides d'État. Pour ces suggestions en vue de créer un écosystème pour l'entrepreneuriat social, il est rappelé que « la Commission ne prétend pas donner une définition normative qui s'imposerait à tous et déboucherait sur un corset réglementaire » (Ibid :4). En même temps, les statuts existants présents dans la plupart des pays ne semblent pas pertinents, à quelques exceptions près. Ce faisant, l'écosystème à construire semble devoir se faire ex nihilo. En plus des actions qu'elle tend à initier, la Commission appelle les pouvoirs publics, les collectivités locales et régionales à contribuer au développement des entreprises sociales, « notamment par le biais des structures de développement économique et des chambres de commerce, en tenant compte de la dimension transfrontière des partenariats et des initiatives qu'ils soutiennent. » (ibid : 13)
- 39 En 2014, la Commission européenne a dévoilé « Une cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe » qui porte sur 29 pays européens (synthèse<sup>16</sup> et portrait de chacun des pays). Bien que les opinions et les informations qu'on retrouve dans ce rapport réalisé par la branche britannique de la firme américaine ICF Consulting Group ne « reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de la Commission, cette dernière l'a néanmoins diffusé largement, d'autant plus qu'on y retrouvait une équipe de contrôle de la qualité et un comité scientifique composé exclusivement d'experts et de chercheurs européens reconnus<sup>17</sup>. Cette cartographie « des facteurs favorables, des caractéristiques et des écosystèmes » se présente comme « une description des caractéristiques et des tendances actuelles pour soutenir la recherche et les orientations politiques futures (Commission européenne, 2014 :1). La définition de l'entreprise sociale retenue est en cohérence avec celle de l'initiative de l'entrepreneuriat social (Commission européenne, 2011) qui elle-même s'inspirait à grands traits des travaux d'EMES<sup>18</sup>. En s'en tenant à une définition de l'entreprise sociale différente des coopératives et mutuelles, le rapport conclut que « la cartographie suggère que le niveau d'activité des entreprises sociales (...) est faible par rapport au nombre « d'entreprises traditionnelles », probablement de l'ordre de moins de 1 % du nombre total national d'entreprises nationales ». En ce qui concerne les écosystèmes de soutien de l'entreprise sociale, le rapport indique que « les caractéristiques d'un écosystème pour l'entreprise sociale, nécessaire pour franchir les barrières à la croissance, tendent à être encore peu matures dans la plupart des pays, mais on constate une lente émergence, bien que le cadre formel d'appui et les politiques de soutien demeurent rares » (Ibid : 10).

Schéma 4. Caractéristiques sélectionnées d'un écosystème pour l'entreprise sociale

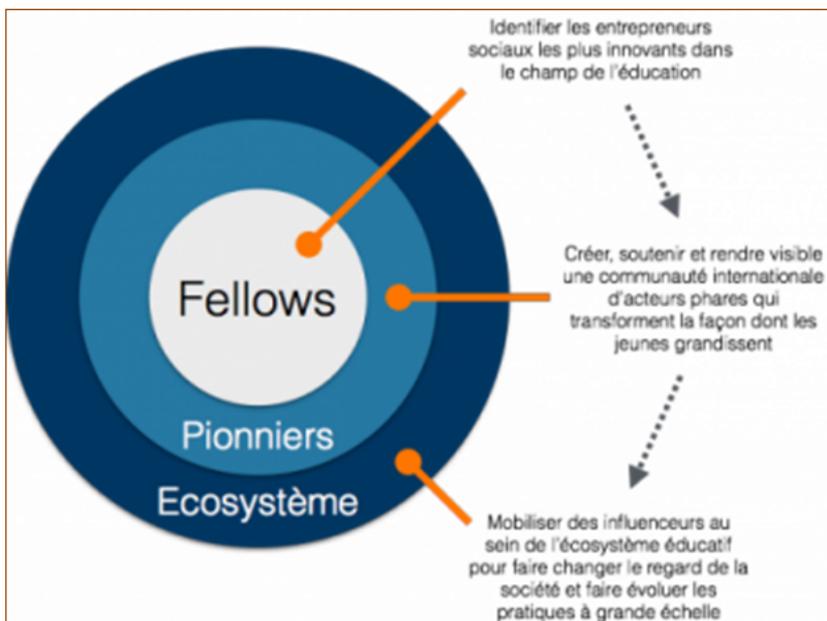


Source : Commission européenne, 2014 : 11

- 40 Comme le montre bien le schéma précédent, l'écosystème de l'entreprise sociale est défini comme un environnement où les entreprises sociales sont vues comme des entités à soutenir et non comme des acteurs capables de se donner collectivement des outils de développement. Ainsi, le cadre politique est placé au centre alors que les réseaux et les mécanismes de soutien mutuel sont des caractéristiques parmi d'autres. En principe, cette vision de l'écosystème convient à l'ensemble des pays de l'Union européenne. Ainsi, « parmi les 29 pays européens étudiés, 22 n'ont pas de cadre politique spécifique pour soutenir le développement de l'entreprise sociale (bien que 7 pays soient en train d'en développer un) » (ibid : 11), ce qui semble faire l'impasse sur les statuts juridiques existants. Par ailleurs, le rapport invite les fonds structurels européens (FEDER et FSE) à financer ces nouvelles entreprises (ce qui a été fait depuis 2014). En somme, la vision de l'écosystème qui se dégage de ce rapport est en cohérence avec les priorités avancées par la Commission européenne (2011) pour un écosystème dont les priorités sont d'abord le financement de l'entreprise sociale, l'amélioration des capacités de gestion (dont la mesure d'impact social) et de la visibilité (marques, labels et certifications) et, enfin, l'environnement juridique, notamment un statut juridique approprié. Ce faisant, la notion d'écosystème laisse entrevoir la nécessité d'une pluralité d'actions et à fortiori de mesures pour assurer le développement des entreprises sociales émergentes, mais l'initiative semble ne concerner que les pouvoirs publics laissant de côté des organisations telles Social Economy Europe, bien que l'importance des regroupements nationaux et régionaux tels les incubateurs soient mentionnés.
- 41 Parmi les grandes organisations internationales non gouvernementales qui interviennent auprès des entrepreneurs sociaux en utilisant la notion d'écosystème, on peut relever plusieurs grandes fondations philanthropiques<sup>19</sup> et certaines organisations internationales sans but lucratif, dont Ashoka<sup>20</sup>. Cette dernière, qui a été fondée en Inde par l'américain William (Bill) Drayton<sup>21</sup> en 1980, est sans doute la plus influente et la

plus active pour la promotion et le soutien de l'entrepreneuriat social (elle est classée 17<sup>e</sup> meilleure ONG au monde par le *Global Journal* sur la liste des 500 meilleures). Elle est aussi la plus ancienne et plus présente à l'échelle du monde. Elle a recruté son premier fellow, entrepreneur social, en Inde en 1982, d'autres l'ont été d'abord dans ce pays, puis en Indonésie en 1984, au Népal en 1987, au Pakistan et au Bangladesh en 1988, au Brésil en 1986 (et ailleurs en Amérique du Sud), en Afrique à partir de 1991 et en Europe de l'Est de 1995. Il faudra attendre 2000 pour les États-Unis, 2002 pour le Canada, 2006 pour la France et le Royaume-Uni. Aujourd'hui, cette ONG compte plus de 3 000 fellows dans 85 pays sur six continents<sup>22</sup>. Les fellows sont des entrepreneurs qui ont d'abord été remarqués à l'échelle locale. Ils sont sélectionnés soigneusement à partir de critères conformes à la mission et à la vision d'Ashoka (idées nouvelles, créativité, qualités entrepreneuriales, impact social et fibre éthique). Sous cet angle, Ashoka se présente comme « the world's largest association of leading social entrepreneurs<sup>23</sup> ».

Schéma 5. Les *Fellows* au cœur de l'écosystème

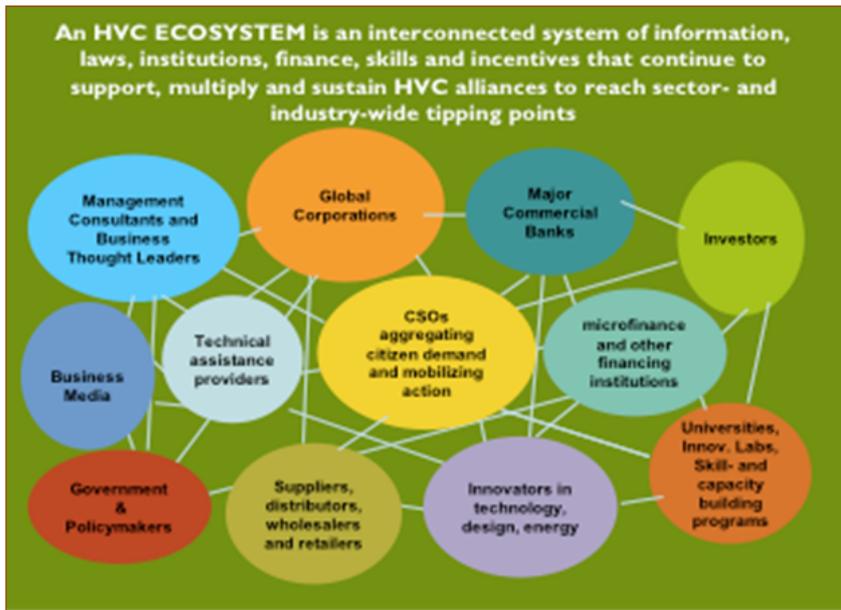


Source : <http://switzerland.ashoka.org/fr/changemaker-skills>

- 42 Comme l'indique le schéma 5, Ashoka aide les fellows afin qu'ils aient le plus grand impact social possible. En s'appuyant sur la plateforme qu'elle a créée, Ashoka les met en relation pour qu'ils puissent s'inspirer les uns et les autres, partager leurs connaissances et leur expérience afin que leurs idées et leurs projets se diffusent le plus largement possible (site Ashoka : *approche et fellow*<sup>24</sup>). De plus, Ashoka les encourage et les soutient pour qu'ils développent des collaborations visant à changer les domaines dans lesquels ils évoluent, ces domaines étant l'engagement civique, le développement économique, l'environnement, la santé, les droits humains, ainsi que l'éducation et l'apprentissage<sup>25</sup>. Ensuite, comme le développement de l'entrepreneuriat social suppose des outils et des systèmes appropriés pour trouver des solutions sociales soutenables, un réseau de « changemakers » pour les soutenir est également constitué. Cela permet d'avoir accès à du financement social et d'établir des passerelles entre les milieux d'affaires et le monde académique afin de produire de la valeur sociale et financière dans leur domaine.

- 43 Dans cette perspective, Ashoka apparaît manifestement comme un réseau de réseaux dont la pièce centrale est sans doute celle des entrepreneurs sociaux (fellows), mais qui repose également sur plusieurs catégories d'acteurs et de partenaires. Ainsi Ashoka Support Network (ASN), qui a été initié par Ashoka, comprend 350 membres dans 22 pays, constituant ainsi un réseau global transversal aux divers programmes. Un membre de ASN s'engage à donner au moins 10 000 dollars et à fournir 48 heures de travail bénévole par année pour soutenir les entrepreneurs sociaux et leurs projets. À ce réseau, s'ajoutent des partenaires stratégiques avec de grandes entreprises principalement pour partager connaissances, expertises et occasions d'affaires. Dans cette perspective, il n'y a pas de murs entre le secteur citoyen et celui des grandes entreprises puisque tous les deux partagent la vision mise de l'avant par Ashoka, notamment l'importance de l'entrepreneuriat social et de l'innovation comme moteur de changement. De ce point de vue, les échanges entre les entrepreneurs sociaux et les membres d'ASN ne sont pas à sens unique puisque les deux parties sont actives dans la cocréation de solutions qui répondent aux défis sociaux les plus pressants. À terme, les deux profitent de retours sociaux, économiques et financiers.
- 44 Compte tenu de l'ampleur du réseau et de la mission d'Ashoka, le personnel salarié est réduit de même que ses ressources financières propres. En 2013, les revenus pour l'année étaient de 41,6 millions de dollars (américains) et les dépenses de 44,7 millions de dollars (Ashoka, 2014). Il faut ajouter que Ashoka a ouvert 37 bureaux régionaux dans autant de pays, à travers le monde (6 en Afrique, 12 en Europe, 3 en Amérique du Nord, 10 en Asie, 2 au Moyen-Orient et 4 en Amérique du Sud). Cependant, la gouvernance de ce réseau de réseaux est assurée par 4 grands leaders qui constituent des pionniers, dont le fondateur, Bill Drayton, et par un bureau de direction composé de sept membres dont quatre Américains. Si l'on se fie au rapport de 2011 (Ashoka, 2011), le bureau du Canada avait des revenus légèrement inférieurs à 800 000 de dollars et des dépenses quelque peu inférieures à ce montant. Par ailleurs, selon ce rapport, on y comptait 37 fellows<sup>26</sup>, 18 membres et collaborateurs ASN, 44 volontaires et conseillers et 15 partenaires (supporters<sup>27</sup>). La direction du bureau canadien était assurée par quatre administrateurs, soit deux Américains et deux Canadiens. En somme, la gouvernance d'Ashoka repose sur une structure légère ne comprenant apparemment que deux niveaux, en liaison avec des réseaux et des partenaires passablement autonomes. Ce qui permet d'agir dans la même direction provient d'une adhésion complète et avec grande conviction à la vision et à la mission d'Ashoka, d'où l'importance de bien comprendre la vision et la mission de cette organisation.

Schéma 6. L'écosystème de Hybrid Value Added-Chain (HVAC)



Source : Budinich, 2012

- 45 Pour Bill Drayton, il existe un très grand écart entre les performances et la productivité des entreprises privées dans la production des biens et des services par rapport à celles des organisations du secteur de la société civile. Pour combler cet écart, qui est devenu selon lui insupportable, il faut introduire dans les secteurs de la société civile l'esprit entrepreneurial et la concurrence (Drayton, 2002 : 132) qui favorisent l'innovation, d'où la notion d'entrepreneuriat social et une « grande alliance » entre les organisations de la société civile et les grandes entreprises innovantes, tout en évitant la dépendance à l'égard de l'État et des structures bureaucratiques. L'augmentation de la productivité, qui en résultera, permettra également d'améliorer non seulement la qualité des services, mais aussi la rémunération des travailleurs de ces secteurs. Dans cette perspective, l'entrepreneur social devient le premier moteur du développement économique et social, et plus largement du changement. Il importe donc d'identifier les entrepreneurs sociaux les plus créatifs et innovateurs en les soutenant et les réseautant, sans oublier que potentiellement « Everyone a Changemaker » (Drayton, 2012). Plus explicitement, « Ashoka envisage un monde où chacun est acteur de changement : un monde qui répond aux défis sociaux de manière rapide et efficace, et où chaque individu a la liberté, la confiance et le soutien sociétal d'aborder tout problème social et de faire avancer le changement. »<sup>28</sup> En conformité avec cette vision, la mission d'Ashoka est de former une société civile mondiale performante (le secteur citoyen), avec des qualités entrepreneuriales, qui permettent aux entrepreneurs sociaux de se développer et aux citoyens du monde de penser et d'agir en tant qu'acteur de changement » (Ibid). Quant à Ashoka, comme acteur, elle est symbolisée par un chêne mature fortement ancré dans le sol dont la force ne peut que s'imposer.
- 46 Pour réaliser pleinement sa mission et le changement d'échelle que cela suppose, Ashoka définit l'écosystème approprié en mettant de l'avant une grande alliance entre les entrepreneurs sociaux et les grandes entreprises innovantes qui permet un changement d'échelle inimaginable sans de tels « partenariats stratégiques ». La liaison

qu'Ashoka facilite entre les organisations du secteur citoyen et de nombreux partenaires permet la formation de la « hybrid value added-chain » (HVAC) (Drayton et Budinich, 2012). Toutefois, la collaboration entre les entrepreneurs sociaux et les grandes entreprises est présentée comme stratégique puisqu'elle repose sur une formule gagnant/gagnant (Drayton et Budinich, 2012 : 42). D'une part, les organisations du secteur citoyen peuvent obtenir de nouvelles sources de revenus qui augmentent leur impact social et disposer de moyens pour bien comprendre les besoins de la communauté, mobiliser les citoyens et de changer les comportements, élargir les réseaux sociaux et améliorer ou compléter les services offerts. D'autre part, les partenaires d'affaires peuvent atteindre des nouveaux marchés (notamment celui des plus pauvres qui sont exclus des marchés concernant des biens de première nécessité), se donner les capacités organisationnelles, financières et logistiques à cette fin et améliorer leur image de bonne entreprise. Dans cette perspective, « we are witnessing a sea change in the way society's problem are solved, work is performed, and business grow. » (Drayton et Budinich, 2012 : 40) Pour le fondateur d'Ashoka, cette collaboration harmonieuse peut entraîner des changements dans l'accès aux marchés comparable à ceux que la révolution industrielle a permis. Le fondateur d'Ashoka et sa collaboratrice ajoutent que cette façon de faire est « en train de devenir une procédure standard d'opérer » (*Ibid*, notre traduction).

- 47 Comme on l'aura remarqué, le gouvernement et les hommes politiques apparaissent dans l'écosystème de l'HVC comme acteurs facilitateurs, mais sont à peu près inexistantes dans l'approche d'Ashoka, sinon comme facteur d'inertie qu'il faut transformer. Les composantes institutionnalisées de l'économie sociale sont également absentes. Par rapport à l'entreprise sociale, l'attention porte principalement sur les organisations émergentes, mais prometteuses. Même si elle se diffuse dans la plupart des pays, cette approche a été d'abord mise au point dans les pays du sud où une grande partie de la population est exclue des marchés qui nous semblent indispensables tel l'accès aux services bancaires. Si la forme de la gouvernance d'Ashoka fait place à une décentralisation des activités, les bureaux régionaux ne font pas montre d'une grande autonomie, si l'on se fie aux sites de chacun d'entre eux et aux rapports disponibles. De plus, l'écosystème est bâti en fonction de l'offre où les entrepreneurs sociaux sont en principe les acteurs majeurs, mais leur place semble très réduite dans les instances de direction de cette « association mondiale des entrepreneurs sociaux ». Dans le schéma de l'écosystème de l'HVC, la gouvernance n'est pas représentée, mais Ashoka est le premier agent de liaison des divers acteurs, conformément à sa vision et à sa mission. Enfin, si la capacité de transformation mise de l'avant par l'approche proposée n'est pas sans impact social, cette organisation semble faire montre d'une conviction souvent naïve quant à l'ampleur des changements radicaux devant résulter de l'entrepreneuriat social.

## Perspectives locales et nationales

- 48 Dans la plupart des pays où l'économie sociale et solidaire est bien implantée, on retrouve des écosystèmes locaux (infranationaux), ces derniers pouvant être parties prenantes d'écosystèmes nationaux comme c'est le cas au Brésil et dans une certaine mesure au Québec. Nous ne ferons mention ici que de deux écosystèmes locaux, le premier au Brésil et le second en France, et d'un écosystème régional (national),

l'écosystème québécois d'innovation sociale, qui s'est construit jusqu'ici sous la forme d'un système national d'innovation.

### Les Incubateurs Technologiques de Coopératives Populaires (ITCP) brésiliens

- 49 Le Brésil a été l'un des premiers pays à mettre en place des écosystèmes locaux sous la forme d'Incubateur Technologique de Coopératives Populaires (ITCP) à partir le plus souvent des universités en liaison avec des organisations de la société civile (ONG, syndicats et entreprises d'économie solidaire). Le premier de ces ITCP est apparu à Rio Janario en 1995 et la formule a été favorisée par la création d'un programme fédéral en 1998, le Programme National d'Incubateurs Technologiques de Coopératives Populaires (PRONINC) destiné à soutenir leur démarrage. Trois grandes catégories d'acteurs sont à l'origine des ITCP : des organismes d'appui et d'accompagnement, des initiatives de la société civile dont des coopératives populaires et, enfin, les pouvoirs publics, entre autres pour le soutien financier. Aujourd'hui, on compte plus de 80 ITCP dans les diverses régions du Brésil (Cunha Dubeux, 2014).
- 50 Ce qui a incité les promoteurs à utiliser le terme d'incubateur technologique, c'est le fait qu'il existait déjà un programme gouvernemental soutenant des incubateurs technologiques pour accompagner les nouvelles entreprises (start-ups) dans le domaine des nouvelles technologies (Lalkaka et Shaffer, 2003 et 1999). En plus d'un financement de l'État, les ITCP ont en commun avec les incubateurs technologiques d'offrir de l'hébergement aux nouvelles entreprises et de leur fournir de l'accompagnement et du soutien. Par ailleurs, ils se distinguent à plusieurs égards des incubateurs technologiques. En premier lieu, leur clientèle n'est pas celle des jeunes entrepreneurs sortant des universités, mais des personnes en situation d'exclusion sociale et provenant de milieux défavorisés. En deuxième lieu, leur projet n'est pas celui d'entreprises privées des nouvelles technologies avancées, mais celui d'entreprises collectives, en l'occurrence des coopératives populaires, dans le domaine des technologies sociales définies comme processus de production de connaissances nouvelles. Ainsi, le lien avec l'université s'accompagne d'une approche méthodologique qui repose sur un « va-et-vient entre les savoirs populaires, propres à ce public, et les savoirs académiques ». Autrement dit, « la clef pour le processus d'incubation » repose sur la « reconstruction du savoir populaire à la lumière du savoir érudit » donnant ainsi de nouveaux savoirs non seulement pour le projet collectif, mais également pour le projet de personnes désireuses de devenir des citoyens actifs, ce que favorise « l'apprentissage de la pratique d'une gestion démocratique » (Cunha Dubeux, 2004 : 151).
- 51 L'Incubateur Technologique de Coopératives Populaires (ITCP) émerge le plus souvent dans le cadre universitaire, mais il « accompagne et forme des groupes populaires, dans leur dimension collective et personnelle, qui désirent créer des entreprises d'économie solidaire dans la perspective de la génération de travail, de revenus visant aussi la reconstruction de leur citoyenneté » (Ibid : 150). Sous cet angle, le projet des ITCP s'inscrit dans un projet plus large visant le dépassement de l'économie de marché en vue d'une alternative économique qui reconnaît à la fois l'économie informelle et la nécessité d'une inscription dans un développement durable. On y retrouve non seulement une approche pédagogique et le développement d'une culture entrepreneuriale, mais aussi un projet politique qui suppose un réseautage entre les ITCP et un soutien qui va au-delà de la seule période d'incubation. Ainsi, la démarche d'incubation ouvre sur un processus de désincubation qui favorise la mise en réseau des

ITCP et des coopératives populaires dans la perspective de l'intercoopération avec comme visée la constitution d'un mouvement (Baud, 2008). En 2004, dans sa thèse de doctorat, Ana Cunha Dubeux écrit : « nous assistons au Brésil à une grande concertation d'entités et d'organisations qui rassemblent plusieurs secteurs de la société et qui forment un réseau qui travaille dans la perspective de la construction d'un projet national d'économie solidaire » (Cunha Dubeux, 2004 :455). Dans cette perspective, les coopératives et les groupes, qui ont été soutenus par les ITCP, en arrivent à devenir parties prenantes de la gouvernance d'un mouvement orienté vers une économie solidaire qui se veut alternative.

### Les Pôles Territoriaux de Coopération économiques (PTCE) français

- 52 Bien qu'ayant émergé dans un contexte socio-économique très différent, les Pôles Territoriaux de Coopération économique (PTCE) apparus en France à partir de 2010 présentent certaines similitudes avec les ITCP brésiliens, au moins en ce qui concerne leur émergence, leur gouvernance et leur rapport à l'économie sociale et solidaire. Ainsi, comme pour les ITCP, qui ont fait une référence explicite aux Incubateurs technologiques pour justifier le bien-fondé de leur demande, les PTCE français s'appuient sur l'expérience des Pôles de compétitivité, lancés en 2005 par le Gouvernement français, pour demander également une reconnaissance et un soutien financier de la part des pouvoirs publics (Matray et Poissat, 2014 :4 ; Dambron, 2008 ; Menu, 2011). Dans le cas des PTCE comme dans celui des ITCP, il s'agit de mettre en place un écosystème visant non seulement le développement d'entreprises d'économie sociale et solidaire, mais aussi le développement local à partir surtout d'innovations sociales, sans exclure pour autant les innovations technologiques.
- 53 Au départ, les premiers PTCE « sont la résultante d'initiatives locales d'acteurs de l'économie sociale et solidaire engagés depuis de nombreuses années », dans certains cas « entre entre 7 et 20 ans d'ancienneté » (Podlewski, 2014 : 9 et 16-17). Même si « ces coopérations sont hétéroclites et très nombreuses », elles peuvent être regroupées selon diverses logiques, soit des logiques de mutualisation (partage des compétences pour un projet), des logiques d'interaction (autour de réflexions et d'actions concrètes) et des logiques d'animation (à partir d'événements conviviaux pour consolider les relations interindividuelles et interstructures) (Ibid : 11). Le développement de cette approche a été discuté « dès 2009, lors de la rédaction des '60 propositions pour une autre économie', qui préconisait d'expérimenter et de labelliser des pôles de coopération territoriaux » (Bernon, Boisadan et Fraisse, 2014 : 4), puis en 2010 lors de la préparation des États généraux de l'économie sociale et solidaire et en 2011 dans le cadre de propositions alors mises de l'avant (Le labo d'ÉSS, 2011 : 21-22). La formalisation du concept s'est donc faite dans le cadre d'une « démarche partenariale animée par le LABO de l'ESS avec le Réseau des collectivités Territoriales pour l'Économie Solidaire (RTES), le Conseil National des Chambres Régionales à l'Économie Sociale et Solidaire (CNCRES), COORACE (fédération nationale d'entreprises de l'ESS, notamment de l'insertion par l'activité économique) et le Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES) » (Bernon, Boisadan et Fraisse, 2014 : 4). Un appel à expérimentation lancé en 2011 a suscité 150 réponses et celui de 2013 a reçu 183 réponses, mais dans les deux cas seulement une vingtaine de projets ont été retenus (Matray et Poissat, 2014 :2 ; Delga, 2014). Cependant, en 2015, on compte en France plus d'une centaine<sup>29</sup> de PTCE.

- 54 En 2014, les PTCE ont été reconnus par la « loi de l'économie sociale et solidaire<sup>30</sup> » qui les définit comme « constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, (...), qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. » L'inclusion dans les PCTE d'entreprises autres que d'économie sociale et solidaire a soulevé des critiques quant à la nature du décloisonnement, notamment la portée de l'élargissement « du cercle de la solidarité ». Toutefois, « les études confirment que le « noyau dur » d'un PTCE est constitué d'entreprises d'économie sociale et solidaire » alors que les collectivités locales, les entreprises lucratives et les organismes de formation et de recherche en deviennent partenaires au cours de la maturation du projet et dans la perspective d'un développement local durable (Bernon, Boisadan et Fraisse, 2014 : 9). Dans cette perspective, les PTCE visent la constitution d'un « écosystème d'interaction » produisant des « ressources immatérielles » qui rendent possible la mutualisation de projets à travers l'intercoopération et la délibération (Demoustier, 2014).
- 55 Les PTCE sont le plus souvent multiactivités et généralistes pour un développement local durable, offrant en conséquence le soutien, l'accompagnement et l'incubation des activités mises de l'avant par les membres et partenaires. Toutefois, certains PTCE sont orientés vers le développement de filières dans des domaines exigeant des compétences relativement diversifiées et complémentaires comme c'est le cas de l'écoconstruction et de l'habitat, de la récupération et du recyclage ou encore de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Dans tous les cas, trois niveaux non exclusifs de mutualisation sont possibles, soit celui des moyens et des ressources (coopération technique), celui de soutiens plus structurés (ex. gestion partagée d'emploi) et celui de projets communs. Pour Danièle Demoustier (2013 : 1), le concept de « PTCE n'est pas encore stabilisé », bien que la loi sur l'économie sociale et solidaire devrait contribuer à le faire. Quoi qu'il en soit, les PTCE prennent sur le terrain des formes appropriées selon les enjeux, d'où diverses formes de mutualisation, la construction de filières, la promotion plus politique de l'ÉSS comme agences de développement, etc.
- 56 Les PTCE regroupent en moyenne une quinzaine de structures, soit les pionniers fondateurs, des regroupements plus récents et des parties prenantes plus autonomes. Trois formes de gouvernance ont été observées : d'abord, des gouvernances spécifiques aux associations et aux coopératives (AG, CA et exécutif), des gouvernances ad hoc plus souples et enfin des gouvernances plus informelles où l'on retrouve parfois la délégation à des organismes membres. Ce qui facilite la gouvernance et la délibération, c'est le partage des valeurs, l'engagement des fondateurs, une vision stratégique du développement local et durable et l'inscription du pôle dans un territoire d'appartenance. De même, les ressources mobilisées sont relativement plurielles comme c'est généralement le cas pour l'économie sociale et solidaire. Pour le fonctionnement économique du PTCE, il faut distinguer au moins trois niveaux : le financement de la cellule d'animation (en moyenne 150 000 euros provenant de diverses sources, dont les pouvoirs publics, notamment pour le démarrage), les

ressources et les financements mobilisés par l'ensemble du pôle et la valeur économique des projets communs initiés et mis en œuvre par le PTCE.

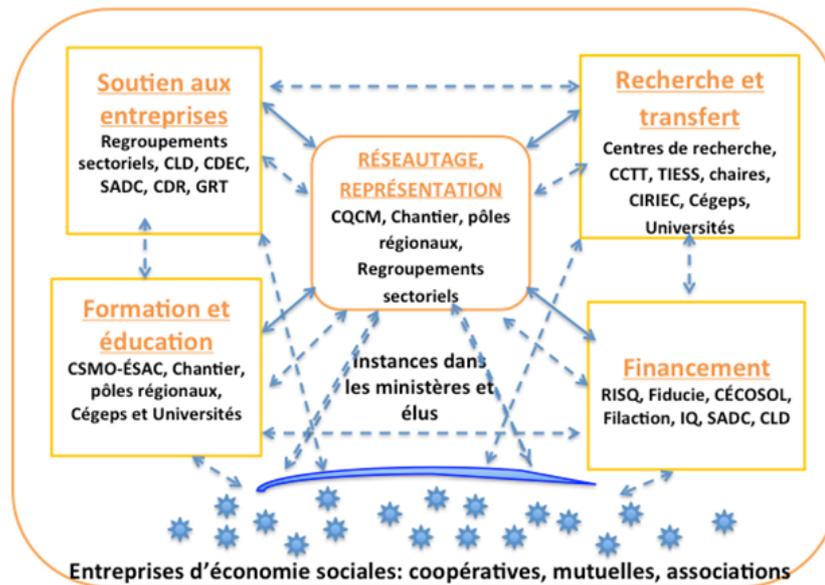
- 57 Même si les PTCE ont émergé souvent à partir d'expériences anciennes d'intercoopération à l'échelle locale, leur formalisation et leur reconnaissance sont récentes. Il est donc difficile de proposer une évaluation relativement arrêtée de la formule, mais dès maintenant il ressort qu'il s'agit, au moins dans le contexte français où l'intercoopération s'est faite surtout à partir des secteurs d'activité (Pezzini, 2013), d'une innovation structurante qui mise sur la transversalité des secteurs d'activité, sans doute à l'échelle locale, et qui a favorisé à l'échelle nationale la coproduction d'une politique publique de développement territorial tenant compte de l'économie sociale et solidaire. Après une longue période d'innovations sociales centrées sur la réponse aux besoins et la multiplication de structures à dominantes sectorielles, tout se passe comme si l'économie sociale et solidaire se préoccupait maintenant d'établir des liaisons transversales, notamment à partir du développement local en vue d'une transition écologique. Plutôt que de choisir la concentration pour changer d'échelle ou pour établir des partenariats entre des acteurs de tailles très différentes, les entreprises d'économie sociale et solidaire à travers les PTCE misent sur la coopération et l'intercoopération entre pairs à partir de réseaux non seulement internes, mais aussi externes. Cette intercoopération fondée sur les interactions et la délibération peut être « un vecteur d'attractivité et même de compétitivité des territoires (...) tout en préservant l'autonomie des organisations et de leurs membres et en apportant une certaine flexibilité dans les relations entre entreprises » (Demoustier, 2013 :1).
- 58 Enfin, les Pôles Territoriaux de Coopération économique (PTCE) comme les Incubateurs Technologiques de Coopératives Populaires (ITCP) s'inspirent à la fois de la logique des systèmes productifs locaux et de celle d'une intercoopération misant sur la transversalité, dépassant ainsi les approches exclusivement sectorielles. De plus, les similitudes entre les écosystèmes locaux brésiliens et français laissent bien voir comment ces derniers se distinguent des écosystèmes mis en place à partir d'en haut par des ONG internationales comme Ashoka ou encore par certains programmes de la Commission européenne pour soutenir l'entreprise sociale (comme nous l'avons vu précédemment). Les écosystèmes locaux d'économie sociale et solidaire peuvent participer également à la consolidation d'écosystèmes nationaux d'ÉSS, mais inversement ces derniers peuvent également favoriser l'émergence ou la consolidation d'écosystèmes locaux d'économie sociale et solidaire, comme le suggère le système québécois d'innovation sociale.

### **Le système québécois d'innovation sociale**

- 59 Le système québécois a pris forme à la suite de la reconnaissance de l'économie sociale en 1996 dans le cadre d'un sommet socio-économique du Québec qui réunissait tous les grands acteurs de la société québécoise (patronal, syndicat, coopératives, groupes communautaires et groupes de femmes), comme nous l'avons indiqué précédemment. L'idée de système d'innovation avait déjà été diffusée au Québec à partir de la fin des années 1990 par le Conseil de la science et de la technologie (CST) qui s'inspirait des approches institutionnalistes des innovations qui ont inspiré certaines publications de l'OCDE en la matière. Toutefois, le CST a été innovateur en élargissant ses réflexions et ses recommandations pour inclure les innovations sociales (Bouchard, 1999 ; CST, 2000 et 2001). En même temps, des chercheurs universitaires regroupés au sein du Centre de

recherche sur les innovations sociales (CRISES) créé en 1986 ont proposé une programmation de recherche dont la thématique principale a été celle des innovations et transformations sociales (Lévesque, Fontan et Klein, 2014 ; Bouchard *et alii*, 2015).

Schéma 7. Système québécois d'innovation sociale



Source : auteur

- 60 Comme le schéma précédent (schéma 7) le montre, le développement des innovations dans les entreprises repose principalement sur quatre piliers, soit le financement, les services aux entreprises, la formation professionnelle et la recherche sur les coopératives et l'économie sociale. Dans le cas du Québec, on retrouve des initiatives dans chacun de ces piliers dont l'origine a précédé la reconnaissance de l'économie sociale. Toutefois, ce qui a rendu possible la constitution d'un tel système fut la reconnaissance de l'économie sociale par les représentants du gouvernement québécois et les grands acteurs sociaux de la société civile dans le cadre d'un sommet socio-économique en 1996 et, par la suite, la mise sur pied d'un nouveau regroupement réunissant les composantes en grande partie émergentes de l'économie sociale, le Chantier de l'économie sociale, qui complète le regroupement intersectoriel des coopératives et mutuelles, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité du Québec (CQCM) (Lévesque, 2013 et 2011). Ces deux regroupements d'intercoopération ont favorisé l'adoption de politiques et d'ententes visant le développement de secteurs d'activité, mais aussi de politiques et de programmes transversaux aux secteurs pour mettre sur pied ou soutenir des outils pour le développement de l'ensemble des secteurs, comme c'est le cas pour le financement et la recherche. Ce faisant diverses organisations autonomes ont été créées ou bien consolidées avec l'aide de l'État et des divers secteurs relevant de l'économie sociale (Lévesque, 2011a). Dans cette perspective, le système québécois d'innovation sociale résulte d'une co-construction réalisée sur plus de trois décennies à l'initiative de l'un ou de l'autre (et parfois des deux) regroupement intersectoriels d'économie sociale et avec le soutien des pouvoirs publics, principalement le gouvernement du Québec et, dans une moindre mesure, le gouvernement fédéral et instances régionales et locales.

- 61 Ainsi, la plupart des fonds de financement dédiés à l'économie sociale et solidaire ont été créés avec la contribution financière des pouvoirs publics, directement dans certains cas par une dotation de départ ou indirectement à partir d'avantages fiscaux aux apporteurs de capitaux. À l'exception d'Investissement Québec qui fait partie du secteur public, tous les autres fonds relèvent de l'économie sociale et solidaire, certains de la finance solidaire, d'autres de la finance responsable (capital de développement). Le portrait réalisé en 2013 indique que le capital de développement et la finance solidaire avaient des actifs s'élevant à 18,7 milliards de dollars et les investissements à 11,6 milliards de dollars (Mendell, Zerdani, Bourque et Bérard, 2014 : 7). L'article de Marie J. Bouchard et de Tessadit Zerdani, que nous retrouvons dans le présent numéro, porte justement sur la composante financement du système d'innovation québécois.
- 62 Pour évaluer les besoins en main-d'œuvre et en assurer la formation professionnelle, le Chantier de l'économie sociale a pu obtenir de la part du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (de l'époque) la mise sur pied d'un Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire (CSMO-ESAC). Cet organisme, dont le conseil d'administration regroupe les principales parties prenantes, est spécialisé en économie sociale et en action communautaire de sorte qu'il est transversal aux divers secteurs d'activité de l'économie sociale. De son côté, la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité du CQCM a pour mission de « promouvoir, auprès des jeunes, des façons de faire coopératives et mutualistes en vue de contribuer à la formation des citoyens de demain.<sup>31</sup> » De plus, pour des formations conçues en partenariat, il faut ajouter plusieurs institutions du système public d'éducation tels les universités, les Cégeps et certaines écoles de Commissions scolaires. Enfin, certains regroupements sectoriels relevant de l'économie sociale et solidaire ont également des ressources pour la formation professionnelle et l'éducation à la coopération.
- 63 La recherche sur l'économie sociale s'est développée considérablement depuis la fin des années 1990, notamment à travers la recherche en partenariat mettant en relation diverses instances de l'économie sociale avec les chercheurs universitaires, à partir de programmes de financement relevant de la politique scientifique, notamment le financement conjoint des partenaires de l'économie sociale et solidaire, du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et du Fonds québécois de recherche en culture et société (FQRSC), auxquels s'ajoutent des contributions financières des universités elles-mêmes (Lévesque et Mendell, 2007, Vaillancourt, 2005). Parmi les principaux regroupements de la recherche en partenariat, il faut relever trois Alliances de recherche Universités Communautés (ARUC) en économie sociale dont les activités se sont déroulées principalement entre 2000 et 2012. Plus récemment, le Chantier de l'économie sociale et le CRISES ont obtenu un financement public pour un Organisme de Liaison et de Transfert en Innovation Sociale (OLTIS), *Territoires Innovants en économie sociale et solidaire* (TIESS), qui fait appel à plusieurs partenaires dont le CQCM et de nombreuses organisations relevant de l'économie sociale (voir [www.tiess.ca](http://www.tiess.ca)). Enfin, dans les Cégeps, on retrouve quelques Centres Collégiaux de Transfert de Technologie (CCTT) portant sur les innovations sociales<sup>32</sup>. Enfin, le CIRIEC-Canada, qui a été créé en 1966, est une association scientifique qui réunit des chercheurs provenant des divers centres et chaires de recherche et des représentants des principaux regroupements sectoriels et intersectoriels relevant de l'économie sociale et des entreprises du secteur public (Lévesque, 2009).

- 64 Les services aux entreprises d'économie sociale et solidaire se sont renforcés depuis plus de deux décennies, notamment à partir des plans stratégiques de développement élaborés par les deux grands regroupements intersectoriels, le Chantier de l'économie sociale et le CQCM, qui ont négocié avec le gouvernement du Québec des ententes de partenariat où l'on retrouve des financements pour le soutien et l'accompagnement des entreprises. Ainsi, les secteurs et les entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire peuvent compter sur des ressources professionnelles pour les soutenir tels les Groupes de ressources techniques pour l'habitation et la Coopératives de développement régional du Québec (CDRQ). Il existe aussi des organisations d'économie sociale qui offrent des services aux entreprises de l'économie sociale comme c'est le cas de la coopérative Orion, de MCE Conseils et de Neuvaction pour le développement durable. Enfin, les fonds dédiés à l'économie sociale de même que les fonds de travailleurs fournissent également des services qui vont au-delà du seul financement.
- 65 S'il est possible de parler d'un système québécois d'innovation sociale, c'est dans la mesure où il existe une gouvernance pour une coordination (à dominante informelle) des activités entre les divers piliers identifiés ainsi que les divers secteurs et regroupements. Cette gouvernance repose à la fois sur l'existence d'organisations autonomes et indépendantes et sur leur adhésion à l'un ou l'autre des deux grands regroupements intersectoriels dont la légitimité repose sur la représentation des principales parties prenantes combinée à des finalités orientées vers l'intérêt collectif et général. De plus, sans l'intelligence collective qui s'y est développée, sans les arrangements institutionnels et les ententes avec le gouvernement québécois, les divers piliers ne feraient pas partie d'un système. Cela dit, le système québécois d'innovation sociale n'est pas figé. Ainsi, il évolue avec les conjonctures et avec l'alternance de partis politiques plus ou moins favorables au soutien à l'économie sociale. De plus, le système québécois est alimenté par des regroupements régionaux et des pôles d'économie sociale potentiellement en tension avec les regroupements « nationaux ». Enfin, dans une grande ville comme Montréal, d'autres acteurs et d'autres regroupements sont en émergence, notamment pour soutenir l'entrepreneuriat social.

## Les articles réunis dans ce numéro : les écosystèmes de l'économie sociale

- 66 Bien qu'il ne porte pas explicitement sur l'écosystème de l'économie sociale et solidaire, l'article de Timothée Duverger n'en demeure pas moins pertinent à cet égard. En effet, cette contribution laisse bien voir l'importance des contextes d'institutionnalisation pour la formation et l'évolution d'un écosystème d'économie sociale sur une période d'un demi-siècle, soit de 1968 à nos jours. Cette trajectoire de l'économie sociale et solidaire française, qui a évolué en lien avec celle de l'Union européenne, a représenté une inspiration forte pour plusieurs pays d'Amérique latine et également pour le Québec.
- 67 Timothée Duverger identifie trois cycles d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en France. Ces cycles correspondent à un changement très significatif de la conjoncture mondiale et française : d'abord, un cycle qui débute en mai 1968 avec des nouveaux mouvements sociaux et un questionnement de l'État providence combiné à une remise en cause du compromis fordiste ; ensuite, le tournant des années 1990 avec

la chute du mur de Berlin et l'adoption du marché comme principe hégémonique d'organisation des sociétés ; enfin, la crise financière qui débute en 2008. Pour chacun de ces cycles, on assiste à une forme d'institutionnalisation de l'économie sociale où l'on retrouve des regroupements souvent en liaison avec des mouvements sociaux ou des initiatives de la société civile, des appellations fondées sur des argumentaires (économie sociale fondée sur les statuts, entreprises alternatives, économie solidaire misant sur des orientations axiologiques et politiques, entreprises sociales valorisant l'entrepreneur et les innovations) et des arrangements institutionnels avec leurs dimensions administratives, législatives et financières. Le changement de cycles et la structuration au sein d'un cycle ne se font jamais sans luttes, conflits et compromis. Ainsi, dans le cycle actuel, l'auteur relève la lutte fratricide entre économie sociale et économie solidaire qui culmine en 2010, mais qui sera suivie d'une réconciliation sous tension dans le cadre des États généraux de l'économie sociale et solidaire tenus à Paris en 2011. Il mentionne également l'adoption en 2014 d'une loi de l'économie sociale et solidaire qui accorde une place à l'entreprise sociale, sous certaines conditions précises et relativement exigeantes. Même s'il traite des cycles d'institutionnalisation en France, l'auteur tient compte également de l'échelle européenne et de l'échelle infranationale. Devant la « forte porosité entre les transformations de son environnement socio-économique et ses propres transformations », Timothée Duverger questionne en conclusion l'économie sociale et solidaire comme contre-mouvement au capitalisme (les tensions à l'intérieur de ce mouvement révèlent des visions fortement contrastées).

- 68 Marie J. Bouchard et Tessadit Zerdani proposent une analyse institutionnaliste du « réseau de la finance solidaire et responsable au Québec », plus explicitement la « co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire ». L'accent est mis sur le rôle des acteurs et de leurs regroupements dans la création et la formalisation d'un réseau de la « finance solidaire et responsable » (FSR) contribuant ainsi à renforcer l'écosystème québécois d'économie sociale et solidaire. Leur cadre d'analyse institutionnaliste identifie trois leviers d'institutionnalisation : un levier axiologique comprenant des croyances, convictions et valeurs (formation d'une identité) ; un levier cognitif formé de concepts, problématisations et pistes d'action (constitution entre autres d'une carte cognitive) ; un pilier politique où l'on retrouve des activités de persuasion et l'adoption de règles constitutives. La coproduction d'un champ unifié de la FSR a reposé principalement sur les acteurs financiers qui provenaient du monde coopératif, du monde syndical et du milieu communautaire, auxquels seront associés des réseaux d'accompagnement (chercheurs universitaires et institutions publiques) et des réseaux dits périphériques (ex. CIRIEC-Canada et Rencontre du Mont-Blanc). La contribution des acteurs sera relativement différente selon la nature des leviers et selon les diverses phases de construction de ce champ. Dans cette perspective, la construction du champ institutionnel de la finance solidaire et responsable apparaît clairement comme une coproduction qui s'est faite dans le cadre de relations horizontales propres à une mise en réseau alors que la contribution des acteurs externes au champ en a été une d'accompagnement. Les ressources pour cette construction provenaient principalement des organisations elles-mêmes avec l'engagement bénévole de leurs membres alors que celles pour la production d'un « Guide d'analyse de l'économie sociale » provenaient du secteur public et celles pour l'inventaire de la FSR, du financement de la recherche en partenariat avec les universitaires. La construction de ce nouveau champ de la FSR a permis à ses acteurs de développer de nouvelles pratiques financières (ex. montage financier), d'augmenter

leur légitimité au sein du monde financier dominant et d'être mieux outillés pour prendre collectivement position sur les politiques gouvernementales en la matière.

- 69 Dans leur article, René Audet et Sylvain Lefèvre identifient les défis que devrait relever la mise en marché alternative de l'alimentation (MMAA). Cette dernière vise l'accès de proximité à une alimentation saine à travers des circuits mettant en réseau des producteurs et des consommateurs avec des objectifs de développement social et communautaire, dans un contexte où 96 % des ventes alimentaires au Québec sont faites dans des commerces appartenant à de grandes chaînes. Dans la première partie de leur article, ils proposent un cadre théorique inspiré de l'approche des *sustainability transition*. La transition est définie comme le passage d'un régime socioéconomique à un autre dans un domaine d'activité économique, en l'occurrence agroalimentaire. On retrouve ainsi un régime sociotechnique central (comprenant des acteurs, des techniques et infrastructures et des règles ancrées dans des institutions et des pratiques), un paysage sociotechnique constituant un environnement exogène et la possibilité d'une niche d'innovation radicale (innovations et projets expérimentaux). Cette dernière, qui comprend également des acteurs, des règles (cognitives, normatives et de régulation) et des dispositifs sociotechniques, peut faire pression sur le régime sociotechnique en place, forçant un déverrouillage socio-économique, la reconfiguration et le réalignement du régime, d'où une possible transition à travers des actions multiniveaux et non seulement horizontales.
- 70 Ce cadre théorique, qui pourrait être également pertinent pour l'analyse des écosystèmes de l'économie sociale, permet de bien comprendre les deux principaux défis de la mise en marché alternative de l'alimentation (MMAA), soit le défi interne de la fragmentation des innovations avec les tensions en résultant (difficulté de faire système et de se donner les arrangements organisationnels et institutionnels conséquents) et le défi externe du « verrouillage économique où s'articule la relation aux bailleurs de fonds, la relation aux consommateurs et la mise en question du juste prix » (le régime existant favorise les acteurs conventionnels). Pour avoir des chances de succès, l'engagement dans une transition doit être vertical (multiniveaux), ce qui suppose une double compréhension, soit celle de la transformation des grands systèmes sociotechniques et celle de la structuration de la niche d'innovation radicale. Sous cet angle, cet article nous donne une compréhension fine du rapport entre l'économie sociale et la transition socioécologique du système agroalimentaire, plus précisément encore les tensions au sein de la niche d'innovation radicale concernant les modalités d'identification et d'organisation des marchés de quartiers (modèle communautaire et modèle entrepreneurial en tension), d'une part, et les priorités que représentent la sécurité alimentaire et l'agriculture écologique, d'autre part.
- 71 Dans leur article, Yasmine Boughzala, Hervé Defalvard et Zohra Bousnina expliquent les difficultés que représente l'émergence d'un écosystème de l'entrepreneuriat social dans le contexte d'une transition démocratique « initiée par la révolution du printemps de Jasmin 2011 en Tunisie ». Dans une première partie, ils identifient les principales composantes d'un écosystème de l'entrepreneuriat social en émergence à l'échelle nationale. À cet effet, ils examinent les principales composantes d'un écosystème entrepreneurial tel que défini par Daniel Isenberg. On y retrouve une composante financement de l'entreprise sociale qui comprend des institutions financières du secteur public, des fondations et des institutions internationales telles la Banque africaine de développement, une composante enseignement et formation présente dans

les universités et centres de recherche, une composante soutien et accompagnement à travers des pépinières d'entreprises sociales, une composante culture qui ne tient pas suffisamment compte des valeurs du pays, etc. Malgré la présence de ces diverses composantes d'un écosystème d'entreprises sociales, le nombre des entreprises créées ne dépasse pas quelques dizaines alors qu'environ 5 000 nouvelles associations ont émergé depuis la révolution. Pour les auteurs, l'écosystème en émergence manque d'ancrage territorial en raison entre autres du portage qu'assurent les acteurs non territoriaux (y compris tunisiens). En conséquence, les auteurs proposent la mise en place de pôles régionaux développement à l'exemple des Pôles technologiques de croissance économique (PTCE). Cette hypothèse est examinée dans la seconde partie de leur article. Ces pôles pourraient permettre de mieux faire le lien entre l'entrepreneuriat vert et social en misant sur une proximité géographique (de préférence négociée plutôt que décrétée) couplée à des proximités socio-économiques où l'on retrouve les éléments mis en lumière dans les deux articles précédents. Dans le meilleur des cas, la proximité cognitive est inscrite dans un système auto-organisé d'acteurs ayant des fondements organisationnels et institutionnels pour l'exercice d'une « action collective structurée avec des interdépendances économiques ». C'est dire que les éventuels pôles tunisiens ne pourront être un « copier-coller des initiatives » françaises. Toutefois, ces pôles représentent une perspective d'avenir, d'autant plus que la « Révolution du Jasmin » se retrouve présentement dans une impasse économique résultant des choix politiques faits jusqu'ici.

- 72 Pour entrevoir la place et le rôle de l'économie sociale dans l'avenir, Ushanish Sengypta propose de partir des grandes tendances déjà à l'œuvre au Canada, soit la montée des inégalités et les changements démographiques, notamment la croissance de la population des communautés autochtones et des nouveaux arrivants. Pour cette analyse, il s'appuie principalement sur l'œuvre de Pierre Bourdieu, notamment les notions de champ, de capital social et d'habitus. De ce point de vue, l'économie sociale est considérée comme un champ à côté de ceux du politique et de l'économie, autant de champs en conflit, sans oublier que tout champ est lui-même traversé par des conflits. Cette conceptualisation peut effectivement être utilisée pour l'analyse de l'écosystème de l'économie sociale, notamment pour ses dimensions politiques et culturelles. Les deux grandes tendances que sont les inégalités croissantes et les changements démographiques identifiés génèrent une demande de services sociaux qui est souvent prise en charge par l'économie sociale, principalement les OBNL et les entreprises sociales. Ces dernières connaissent une croissance significative en raison du retrait de l'État providence et de la réduction des dépenses sociales. Les hypothèses que tente de valider l'auteur sont données par les critiques adressées à l'économie sociale en contexte nord-américain : 1) l'économie sociale profite principalement aux élites qui « capturent » les ressources et les retombées ; 2) l'économie sociale ne réduit pas l'exclusion des femmes de couleur ; et 3) l'économie sociale sert à contrôler les communautés indigènes et d'immigration récente. La validation de ces hypothèses est faite à partir de diverses recherches et de données recueillies par l'auteur. Dans cette perspective, l'économie sociale participe à la reproduction sociale à partir de la formation et d'une inculcation idéologique qui renforce les rapports de genre, de classe et de race consolidant ainsi l'écosystème existant. L'absence de services sociaux adaptés et, plus encore, la très faible présence de femmes de couleur, de nouveaux arrivants et d'autochtones à la tête de ces organisations représentent pour l'économie sociale et solidaire une interpellation qu'on ne saurait ignorer.

- 73 Les deux derniers articles portent explicitement sur l'entreprise sociale, soit sous la forme de l'entrepreneuriat social (Hugues Sibille) ou sous celle de l'entreprise solidaire (Jean-Louis Laville *et alii*). Les deux auteurs sont bien connus en raison de leur engagement sur plusieurs décennies dans l'économie sociale, non seulement en France, mais aussi à l'échelle internationale. Il s'agit de deux contributions que nous sommes heureux d'offrir à nos lecteurs. Les analyses et les points de vue qui y sont présentés, fourniront un éclairage complémentaire aux articles précédents et permettront ainsi aux lecteurs non seulement de mieux argumenter leur propre point de vue sur l'entreprise sociale, mais aussi d'avoir une meilleure compréhension des enjeux et défis que représentent l'entrepreneuriat social et l'entreprise solidaire.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- ARTIS, Amélie, DEMOUSTIER, Danièle et Emmanuelle PUISSANT (2010). « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », RECMA – *Revue internationale de l'économie sociale*, no 314, pp. 18-32. (disponible : [http://base.socioeco.org/docs/314\\_018031.pdf](http://base.socioeco.org/docs/314_018031.pdf))
- ASHOKA (2015). *Ashoka Support Network. Building a World where Everyone is a Changemaker*, 24 p. (disponible : [https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/imce\\_files/ASNImpactSpreadRevised.pdf](https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/imce_files/ASNImpactSpreadRevised.pdf))
- ASHOKA (2014). *Financial Statements, August 31, 2013, and Independant Auditor's Report, April 3, 2014*, Cleveland & Gotliffe, Certified, Public, Accountants, P.C., 23 p. (disponible : <https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/Ashoka-Annual-Report-2013.pdf>)
- ASHOKA (2011). *Ashoka Canada Organizational Report 2011*, 24 p. (disponible : [http://canada.ashoka.org/sites/canada/files/OrganizationalReport\\_2011\\_Ashoka\\_Canada\\_May2011.pdf](http://canada.ashoka.org/sites/canada/files/OrganizationalReport_2011_Ashoka_Canada_May2011.pdf))
- ASHOKA (2010). *Ashoka at 30. Ashoka. Years of Changing World*, Ashoka 77 p. (disponible : <http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/Ashoka%2030%20Anniversary%20Documentation%20Paris.pdf>)
- AVISE, ESSEC IIES ET MOUVES (2015). *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*. Paris, 28 p. (disponible : [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310\\_Avise\\_Essec\\_Mouves\\_ImpactSocial.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf))
- BAUD, Céline (2008). « L'économie solidaire au Brésil : de l'émergence à la reconnaissance d'un mouvement », *Revue du MAUSS permanente*, 10 avril 2008 (disponible : <http://journaldumauss.net/?L-economie-solidaire-au-Bresil-de>)
- BERNON, Françoise, BOISADAN, Aude et Laurent FRAISSE (2014). *Le Labo d'ÉSS (2014), Les pôles Territoriaux de Coopération Économique*, Les publications du Labo, Septembre 2014 (disponible : [http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/publication\\_lab-ptce.pdf](http://www.llelabo-ess.org/IMG/pdf/publication_lab-ptce.pdf))
- BEINHOCKER, Eric D. (2007). *The Origin of Wealth : The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*, Harvard Business School Press, Boston, 527 p.

- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.
- BORZAGA, Carlos et Jacques DEFOURNY (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London & New York, 383 p.
- BOUCHARD, Camil (1999). (avec la collaboration du Groupe de travail sur l'innovation sociale), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les publications du Québec, p. 36.
- BOUCHARD, Marie J., Catherine TRUDELLE, Lousie BRIAND, Juan-Luis KLEIN, Benoît LEVESQUE, David LONGTIN et Mathieu PELLETIER (2015). « A Relational Database to Understand Social Innovation and its Impact on Social Transformatin », A. NICHOLLS, J. SIMON et M. GABRIEL (dir.), *New Frontiers in Social Innovation Research*, London, Pelgrave MacMillan, p. 69-85.
- BOURBOUSSON, Céline et Nadine RICHEZ-BATTESTI (2015). « Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : Une application en région Paca, . XVème Rencontres du RIUESS La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? Reims, 27 au 29 Mai 2015 (disponible : <http://base.socioeco.org/docs/bourboussonbattesti.pdf>)
- BUDINICH, Valeria (2012). « Ashoka's Hybrid Value Chain : Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social Value » (disponible : <http://www.managementexchange.com/story/ashoka%E2%80%99s-hybrid-value-chain-revving-engine-sustained-global-prosperity-and-social-value> ).
- CALLON, M. (2004). « The Role of Hybrid Communities and Socio-technical Arrangements in the Participatory Design », *Participatory Design of Information*, vol. 5, no 3, pp. 3-10 (disponible : [http://www.yc.tcu.ac.jp/~cisj/05/5\\_01.pdf](http://www.yc.tcu.ac.jp/~cisj/05/5_01.pdf) ; consulté le 20 juillet 2013).
- CALLON, M. (1986). « Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay », in John Law (Ed.), *Power, Action and Belief : A New Sociology of Knowledge ? London, Routledge*, pp. 196-223.
- COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN, AU CONSEIL, AU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN ET AU COMITE DES REGIONS (2011). *Initiative pour l'entrepreneuriat social. Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, 13 p. (disponible : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_fr.pdf))
- COMMISSION EUROPÉENNE (2014). *Une cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe : Résumé exécutif*, Rapport soumis par ICF Consulting Services Limited (Consultant principal Charu Wilkinson), 18 p. (disponible : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=2149> ).
- COMMISSION EUROPÉENNE (European Commission) (2014a). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*. Bruxelles, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 169 p. (disponible : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=2149>)
- COMMISSION EUROPÉENNE (2011). *Initiative pour l'entrepreneuriat social Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociale*, Communication de la Commission au Parlement européen, au conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Bruxelles, COM(2011) 682 final, 14 p. (disponible : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:fr:PDF> )
- CONFCOOPERATIVE ET FEDERSOLIDARIETA (2012). *Bâtisseurs de solidarité : l'expérience de la coopération sociale italienne*, Bruxelles, 13 p. (disponible : <http://>

[www.federsolidarieta.confcooperative.it/C1/Europa/Document%20Library/federsolidariet%C3%A0%20bxl%2024%2004%2012%20+%20L%20381%20FR.pdf](http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/C1/Europa/Document%20Library/federsolidariet%C3%A0%20bxl%2024%2004%2012%20+%20L%20381%20FR.pdf)

COOP Fr (2015). *Panorama sectoriel des coopératives et Top 100, Édition 1014*, Paris, 52 p. (disponible : <http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panorama2014-web.pdf>)

CO-OPERATIVES UK (2015). *What did we do together? Impact Report 2015*, Manchester (UK) (disponible : [http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-op\\_impactreport\\_singles.pdf](http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-op_impactreport_singles.pdf))

CO-OPERATIVES UK (2015). *The UK co-operative economy 2015 : an ownership agenda for Britain*, Manchester (UK). (disponible : <http://www.uk.coop/economy2015/uk-co-operative-economy-2015-report>)

CST (Conseil de la science et de la technologie) (2000). *Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*. Avis, Québec, Gouvernement du Québec, 82 p.

CST (Conseil de la science et de la technologie) (2001). *Pour des régions innovantes. Rapport de conjoncture 2001*, Québec, Gouvernement du Québec, 2001, 263 p.

CUNHA DUBEUX, Ana Maria (2014). « La co-construction pour accompagner les entreprises solidaires brésiliennes », Paris, janvier 2014, Le Labo de l'ÉSS (disponible : <http://www.llelabo-ess.org/?La-co-construction-pour>)

CUNHA DUBEUX, Ana Maria (2004). *Éducation, travail et économie solidaire ; le cas des incubateurs technologiques de coopératives populaires au Brésil*, Institut d'études du développement économique et social (IEDES), Thèse de doctorat, Université de Paris I Université de Paris I –Panthéon –Sorbonne - Institut d'Études du Développement Économique et Social (IEDES), 517 p. (disponible : [http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/\\_up\\_arquivo/anadubeaux\\_phd.pdf](http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/_up_arquivo/anadubeaux_phd.pdf))

DAMBRON, Patrick (2008). *Les clusters en France. Pourquoi les pôles de compétitivité ?* Paris, Ed. L'Harmattan, 246 p.

DARCHEN, Sébastien et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2008). « Les milieux innovateurs et la classe créative : revue des écrits et analyse de leur application en milieu urbain », Note de Recherche de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 54 p.

DAVIES, A. et J. SIMON (2013). *Growing social innovation : a literature review. A deliverable of the project : "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels : European Commission, DG Research. (disponible : <http://tepsie.eu/images/documents/d71final.pdf>)

DEFOURNY, Jacques et Marthe NYSENS (2010). « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no 1, pp. 32-53. (accès réservé :

<http://orbi.ulg.ac.be/request-copy/2268/81082/87548/Defourny%20Nysens%202010.pdf>).

DELGA, Carole (2014). *Le développement des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Renforcer les politiques de développement local durable*, Paris, Ministère de l'économie de l'Industrie et du Numérique, Secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie sociale et solidaire, 56 p. (disponible : <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/17982.pdf>)

DEMOUSTIER, Danièle (2014). « ESS et développement territorial. Les enjeux de la coopération interne et externe (3<sup>e</sup> version) », Grenoble, Novembre, 8 p.

DEMOUSTIER, Danièle (2013). Les pôles territoriaux de coopération économique ; une perspective ambitieuse, 22 février (disponible : [http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/PTCE\\_tribune\\_Daniele\\_Demoustier\\_fevrier2013.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/PTCE_tribune_Daniele_Demoustier_fevrier2013.pdf))

DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Éditions ouvrières, 463 p.

DIAMANTOPOULOS, Mitch (2011). « Cooperative Development Gap in Québec and Saskatchewan 1980 to 2010 : A Tale of Two Movements », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, vol. 2, no 2 Fall / Automne, pp. 6-24.

DRAPERI, Jean-François (2012). *La république coopérative*, Paris, Édition Larcier, 328 p.

DRAYTON, William (Bill) (2012). « Every one a Changemaker », in *Ashoka at 30. Ashoka. Years of Changing World*, pp. 18-27. (disponible : [http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/ASHOKA\\_30years\\_18\\_27.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/ASHOKA_30years_18_27.pdf))

DRAYTON, William (Bill) (2002). « The Citizen Sector : Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business », *California Management Review*, vol. 44, no 3, pp. 100-132. (disponible : <https://www.ashoka.org/files/newsletters/news/oct02/oct02cmr.html>)

DRAYTON, William (Bill) et Valeria BUDINICH (2012). « A New Alliance for Global Change » in *Ashoka at 30. Ashoka. Years of Changing World*, pp. 40-45 (Disponible : [http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/ASHOKA\\_30years\\_40\\_45.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/ASHOKA_30years_40_45.pdf))

ESPAGNE, François (2008). *Principes coopératifs ? Lesquels ? Histoire et lecture des principes coopératifs selon l'Alliance Coopérative Internationale*, Paris, Confédération générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production, 28 p. (disponible : [http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/documents/histoire-principes-cooperatifs.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/documents/histoire-principes-cooperatifs.pdf))

ESPAGNE, François (2014). « Le droit coopératif français : une autonomie à conquérir ou à confirmer ? » *RECMA- revue internationale de l'économie sociale*, no 317, pp. 61-67, (disponible : [http://www.recma.org/sites/default/files/317\\_061067.pdf](http://www.recma.org/sites/default/files/317_061067.pdf))

FAUQUET, Georges (1942, 1935). *Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*, Paris et Bruxelles, PUF, U.S.C., 133 p.

FELD, Brad (2012). *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City*, New York, John Wiley & Sons Inc, 224 p.

FONTAN, Jean-Marc et Juan-Luis KLEIN (2004). « La mobilisation du capital socioterritorial : le cas du technopôle Angus », *Lien social et Politiques*, no 52, pp. 139-149 (disponible : <https://www.erudit.org/revue/lsp/2004/v/n52/010596ar.pdf>)

FRAISSE, Laurent, GARDIN, Laurent, LAVILLE, Jean-Louis, PETRELLA, Francesca et Nadine RICHEL-BATTESTI (2015). *L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ?* (disponible : [http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraise\\_et\\_aldef.pdf](http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraise_et_aldef.pdf))

FRÉRY, Frédéric, GRATACAP, Anne et Thierry ISCKIA (2012). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, no 222, pp. 69-75. (disponible : [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_222\\_0069](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_222_0069))

FULTON, Murray et Jean-Pierre GIRARD (2015). *Démutualisation des coopératives et des mutuelles, Ottawa, Coopératives et mutuelles Canada*, 98 p. (disponible : [http://canada.coop/sites/canada.coop/files/files/documents/fr/2015\\_coop-dcm\\_report\\_fre\\_final\\_web.pdf](http://canada.coop/sites/canada.coop/files/files/documents/fr/2015_coop-dcm_report_fre_final_web.pdf))

GISLAIN, Jean-Jacques et Christian DEBLOCK (1989). « L'économie sociale en perspective : émergence et dérive d'un projet de société », dans B. LÉVESQUE, JOYAL, André et Omer CHOQUINARD (Dir.), *L'autre économie, une économie alternative ?*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, pp. 55-88.

GUEGUEN, Gaël et Olivier TORRÈS (2004). « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, no 158, pp. 337-248. (disponible : [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_148\\_0227](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_148_0227))

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, pp. 329-351. (disponible : <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-005-9146-y#page-2>)

ISCKIA, Thierry (2011). « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plate forme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Revue Management & Avenir*, No 46, pp. 157-176. (disponible : <http://www.francophonieinnovation.org/community/pg/file/457/read/543/ecosyst%C3%A3mes-d%C3%A2affaires-strat%C3%A3gies-de-plateforme-et-innovation-ouverte-vers-une-approche-int%C3%A3gr%C3%A3e-de-la-dynamique-d%C3%A2innovation>).

ISENBERG, Daniel (2012). Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Fostering high growth entrepreneurship ecosystems around the world (Power Point, disponible : [http://www.grcc.com/App\\_Content/media/user\\_files/InterCity\\_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger\\_EcoSystem.pdf](http://www.grcc.com/App_Content/media/user_files/InterCity_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger_EcoSystem.pdf))

ISENBERG, Daniel (2011). « The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship », *Institute of International European Affairs*, Dublin, Ireland, Babson Global.

ISENBERG, Daniel (2014). « What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is », *Harvard Business Review*, mai 2014 (disponible : <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>)

KHEDHER, Dadri (2010). *L'écosystème d'une firme : une stratégie de gestion de l'innovation ouverte*, Montréal, Mémoire MBA-Recherche Stratégie de gestion, UQAM, 186 p. (disponible : <http://www.archipel.uqam.ca/3081/1/M11481.pdf>)

KLEIN, Juan-Luis, FONTAN, Jean-Marc, HARRISSON, Denis et Benoît LEVESQUE (2014). « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondée sur la concertation », Jean-Louis LAVILLE, Juan-Luis KLEIN et Frank MOULAERT (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Édition Érès, pp. 193-246.

KËNIG, Gérard (2012). « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement* vol. 15, no 2, pp. 209-224 (disponible : [www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm](http://www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm).)

LALKAKA, Rustam et Daniel SHAFFER (2003). « Études de cas. Les centres d'incubation d'entreprises à vocation technologique au Brésil : prendre soin des entrepreneurs, créer des entreprises », *L'actualité des services aux entreprises* n° 7 décembre 2003 (Un produit d'information de la DGCID (MAE), pp. 26-30. (disponible : [http://www.gret.org/static/cdrom/bds/document\\_pdf/numero\\_7/Les%20centres%20dincubation%20dentreprises%20a%20vocation%20technologique%20-%20Bresil.pdf](http://www.gret.org/static/cdrom/bds/document_pdf/numero_7/Les%20centres%20dincubation%20dentreprises%20a%20vocation%20technologique%20-%20Bresil.pdf))

LALKAKA, Rustam et Daniel SHAFFER (1999). *Nurturing Entrepreneurs, Creating Enterprises : Technology Business Incubation in Brazil*, Rio Janeiro, 26, Committee of Donor Agencies for Small

Enterprise Development International Conference on Effective Business Development Services, 39 p. (disponible : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.3319&rep=rep1&type=pdf>)

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2013). *Développer les Pôles Territoriaux de Coopération Économique. Projet & Plan d'action. Proposition commune élaborée par le Labo de l'ESS en partenariat avec le CNCRES, le COORACE, le MES et le RTES.*, 40 p. (disponible : [www.ptce.fr](http://www.ptce.fr))

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2010). *Synthèse des groupes de pilotage cahiers*, Paris, Palais Brongniart, 111 p. (disponible : [http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/synthese\\_cahiers\\_desperance.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/synthese_cahiers_desperance.pdf))

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2010). *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique*. (disponible : [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org))

LÉVESQUE, Benoît (2014). « Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie : un système et une culture plurielle », in INSTITUT MALLET (dir.). *Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir. Culture philanthropique : visages et transformations Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir*, Québec, pp. 129-226. (disponible : [http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet\\_Section7\\_WEB.pdf](http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet_Section7_WEB.pdf))

LÉVESQUE, Benoît (2013). « The Social Economy Wins Recognition in Québec at the End of the 20th Century » in Marie J. BOUCHARD (dir.), *Innovation and Social Economy : The Quebec Experience*, Toronto, University of Toronto Press, Chapitre 1, pp. 25-70.

LÉVESQUE, Benoît (2013a). « Social Innovation in Governance and Public Management Systems : Toward a New Paradigm ? » in Frank MOULAERT, Diana Mac CALLUM, Abid MEHMOOD et Abdellilah HAMDOUCH (dir.), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham Glos (UK), Edward Elgar Publishing, chapitre 2, p. 25-39.

LÉVESQUE, Benoît (2011). « La reconnaissance de l'économie sociale au Québec. Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du siècle », in Marie J. BOUCHARD (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, PUQ (collection Innovation sociale), pp. 21-61.

LÉVESQUE, Benoît (2011a). « Innovations sociales et pouvoir public : vers un système québécois d'innovation dédié à l'économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique », Montréal, *Cahiers du CRISES* (no ET1106), 27 p. (disponible : [http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\\_ET1106.pdf](http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET1106.pdf))

LÉVESQUE, Benoît (2009). *Le CIRIEC-Canada, 1966-2006. Quarante ans de partenariat en recherche sur les entreprises publiques et d'économie sociale*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 250 p.

LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL (2007). « The Social Economy: Approaches, Practices and a Proposal for a New University-Community Alliance », in Yair Levi (dir.), *Cooperatives & Globalization. Adaptation or Resistance?*, Leicester, New Harmony Press, p. 217-249.

LÉVESQUE, Benoît (1990). « State Intervention and Development of Cooperatives (Old and New) in Quebec (1968-1988) », *Studies in Political Economy*, Spring, pp. 231-244.

LEVESQUE, Benoît, KLEIN, Juan-Luis et Jean-Marc FONTAN (2014a, 1995). « Les systèmes industriels localisés état de la recherche », in B. LEVESQUE, J.-L. KLEIN et J.-M. FONTAN (Dir.), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 101-121.

LÉVESQUE, Benoît, FONTAN, Jean-Marc et Juan-Luis KLEIN (2014). *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 450 p.

- MASON, Colin et Ross BROWN (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands, 7th November 2013. Final Version : January 2014, 38 p. (disponible : <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>)
- MATRAY, Myriam et Jacques POISAT (2014). « Les PTCE, une dynamique citoyenne et institutionnelle d'innovations sociales », *Cahiers du Cirtes Hors-Série 4, Presses Universitaires de Louvain, Hors-Série 4*, p. 664. (disponible : <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00992994/document>)
- MATRAY, Myriam et Jacques POISAT (2013). « Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets. Deux exemples dans le Roannais. », 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, 24 – 26 octobre.
- MENDELL, Marguerite, ZERDANI, Tessadit, BOURQUE Gilles L. et Johanne BÉRARD (2014). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec*, Montréal, Cap Finance, 12 p. (disponible : [http://capfinance.ca/contenu/centre\\_de\\_documentation/Synth%C3%A8se%20portrait%202013%20sur%20la%20finance%20responsable%20au%20Qu%C3%A9bec.pdf](http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Synth%C3%A8se%20portrait%202013%20sur%20la%20finance%20responsable%20au%20Qu%C3%A9bec.pdf))
- MENU, Sabine (2011). « Les Pôles de compétitivité, un nouveau pilotage de la politique industrielle ? Bilan en Ile-de-France », *Politiques et management public*, Vol 28, no 1 (disponible : <http://pmp.revues.org/3325>)
- MOORE, James F. (1993). « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, May/June, pp. 75-86 (disponible : <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>).
- MOORE, James F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business, 320 p.
- MONZON, José Luis et Rafael CHAVEZ (2012). *L'économie sociale dans l'Union européenne, 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)*, Bruxelles, Comité économique et social européen Comité économique et social européen 127 p. (disponible : <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-fr-c.pdf>)
- PELLEGRIN-BOUCHER, Estelle et Gaël GUEGUEN (2005). « Stratégies de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, no 1, pp 109 –130 (disponible : <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/081130.pdf>)
- PERRET, Cécile (2015). *Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif?* (disponible : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01186435v3/document>)
- PEZZINI, Enzo (2013). « Les associations des coopératives. Potentialités, défis, modèles d'organisations », Conférence internationale sur la recherche en économie sociale du CIRIEC International, Anvers 24-26 octobre 2013.
- PEZZINI, Enzo (2012b). « La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs. Le cas italien », *Revue Vie Économique*, vol. 3, no 4 (disponible : <http://www.eve.coop/?a=146>)

- PEZZINI, Enzo (2012a). « L'envie de marcher ensemble » : l'Alliance des coopératives italiennes » *Recma - Revue internationale d'économie sociale*, no 323, janvier 2012, pp. 34-41. (disponible : [http://recma.org/sites/default/files/recma323\\_2012\\_034041.pdf](http://recma.org/sites/default/files/recma323_2012_034041.pdf))
- PEZZINI, Enzo (2012). « La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs. Le cas italien », in Brassard, Marie-Joëlle et Ernesto Molina, dir. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec, Sommet international des coopératives, pp. 571-582.
- PETITCLERC, Martin (2007). *Nous protégeons l'infortune. Les origines populaires de l'économie sociale au Québec*, Montréal, VLB éditeurs, Québec, 2007, 288p.
- PODLEWSKI, Thomas-André (2014). *Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) : Analyse de terrain comparée avec des études de cas. XIVèmes rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire*, May 2014, Lille, France., (disponible : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01142474/document>)
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine et Francesca PETRELLA (2015). « De l'ESS à l'entreprise sociale : Entre rupture et continuité ? », Colloque international : Recherche & Régulation 2015, « La théorie de la régulation à l'épreuve des crises ». 12 p. (disponible : <http://base.socioeco.org/docs/conference-rr-2015-richez-battesti.pdf>)
- RUBENSTEIN, Herb (2012). « The Death of Competition : leadership and strategy in the age of business ecosystems (James F. Moore), Book Review and Commentary (disponible : <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>)
- SOCIAL ECONOMY EUROPE (2015). *Livre blanc. L'économie sociale... Reprendre l'initiative Propositions pour faire de l'économie sociale un pilier de l'Union européenne*, Social Economy Europe, 27 p. (disponible ; [http://www.revesnetwork.eu/public/fr\\_-\\_livre\\_blanco\\_-\\_pdf](http://www.revesnetwork.eu/public/fr_-_livre_blanco_-_pdf))
- STAM, Erik (2015). *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy : A Sympathetic Critique*, Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 15-07 (disponible : [www.uu.nl/en/files/rebousedp20151507pdf](http://www.uu.nl/en/files/rebousedp20151507pdf))
- STAM, Érik (2014), *The Dutch Entrepreneurial Ecosystem*, Utrecht, Birch Research, Entrepreneurship & Innovation, 34 p. (disponible : [https://papers.ssrn.com/sol3/Data\\_Integrity\\_Notice.cfm?abid=2473475](https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=2473475))
- TANSLEY, A. G. (1935). « The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms », *Ecology*, vol. 16, no 3, pp. 284-307. (disponible : <http://karljaspers.org/files/tansley.pdf>)
- TEASDALE, S., LYON F. et R. BALDOCK (2013). « Playing with Numbers : A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 4, no 2, pp. 113-131, (disponible : <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2012.762800> )
- TEPSIE (2014). « Building the Social Innovation Ecosystem » *A deliverable of the project : "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"*, (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels : European Commission, DG Research (disponible : <http://www.tepsie.eu/images/documents/d73final.pdf>)
- TIK WORKING PAPERS on Innovation Studies No. 20150127 (disponible : [http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik\\_working\\_paper\\_201501127.pdf](http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik_working_paper_201501127.pdf))
- THURIK, A. R., E. STAM et D. B. AUDRETSCH (2013). « The Rise of the Entrepreneurial Economy and the Future of Dynamic Capitalism », *Technovation*, vol. 33, no 8-9, pp. 302-310.
- VAILLANCOURT, Yves (2005). *La démocratisation des connaissances : l'expérience des pratiques de recherche misant sur un partenariat université-communauté*, Montréal, Cahier du LAREPPS no 5-19

(UQAM), 19 p. (disponible sur le site du LAREPPS : [http://www.larepps.uqam.ca/Page/cahier\\_chrono.aspx](http://www.larepps.uqam.ca/Page/cahier_chrono.aspx)).

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 125 p.

VIENNEY, Claude (1980 et 1982). *Socio-économie des organisations coopératives*. Tome 1 : *Socio-économie des organisations coopératives : Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 1980 - 396 pages  
Tome 2 : *Socio-économie des organisations coopératives : Analyse comparée des coopératives fonctionnant dans des systèmes socio-économiques différents*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 1982 - 333 p.

WORLD ECONOMIC FORUM (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*, Geneva, 240 p. (disponible : <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>)

WORLD ECONOMIC FORUM (2013). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics, Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013*, Davos, World Economic Forum, 35 p. (disponible : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf))

## NOTES

1. Nous avons réalisé cette revue de « littérature » sur les écosystèmes dans le cadre d'une recherche réalisée pour l'Institut Mallet (Québec).
2. Cette recherche du Forum économique mondial a été réalisée avec la collaboration l'Université Stanford et des firmes Ernst & Young et Endeavor. Elle comprenait une enquête auprès 1000 entrepreneurs dans le monde qui ont réussi rapidement à devenir des entreprises à forte croissance et d'études de cas auprès de 43 entreprises (early-stage) dans 23 pays (World Economic Forum, 2014).
3. Cette étude a fourni le document de travail pour un atelier organisé le 7 novembre 2013 par le programme LEED (OCDE) et le ministère de l'Économie de la Hollande (Mason et Brown, 2014).
4. En effet, les coopératives sont souvent caractérisées par la double qualité de leurs membres qui sont à la fois propriétaires et usagers. De même, l'économie solidaire met en lumière la construction conjointe de l'offre des services par les usagers et les professionnels.
5. TEPSIE est l'acronyme de « The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe », un projet financé par le 7<sup>e</sup> programme-cadre de l'Union européenne, qui a été réalisé entre 2012-2013 sous la direction de l'Institut technologique danois et la Fondation Young.
6. « La coopération organisée au Royaume-Uni remonte aux premières années de 1700 et elle est associée à la naissance d'une compagnie d'assurance mutuelle la *Mutual Fire* » (Pezzini, 2013).
7. Cependant, certaines formes de coopératives, telles les coopératives de travail, peuvent être plus ouvertes à l'engagement politique et d'autres telles les coopératives de consommation peuvent l'être moins en raison d'un membership plus hétérogène.
8. Voir également : <http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/chiffres-cles.htm>
9. Voir : [http://www.lesscic.coop/export/sites/default/fr/lesscic/\\_media/documents/Les\\_Scic\\_en\\_chiffres\\_2012.pdf](http://www.lesscic.coop/export/sites/default/fr/lesscic/_media/documents/Les_Scic_en_chiffres_2012.pdf)
10. C'est l'estimation faite par Teasdale et alii (2013 : 127) même si certaines estimations proposaient 55 000 ou même 60 000 entreprises sociales.

11. Il s'agit dans l'ordre de la Confcooperative, de la Legacoop et de l'AGCI (Association générale des coopératives italiennes), cette dernière plus petite que les deux premières.
12. Pour une analyse des causes internes aux coopératives et mutuelles, voir Fulton et Girard, 2015.
13. Le soutien au développement coopératif sera probablement plus performant, mais la mission des CDR a été redéfinie et son membership n'est plus le même.
14. Ce que déplore Social Economy Europe (2015 : 9), soit l'absence de distinction entre l'entreprise sociale et la Social Business.
15. En 2016, Avise (agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement) offre des formations aux entrepreneurs sociaux français pour avoir accès au Fonds social européen (FSE) et Fonds européen de développement régional (FDER). Voir : [http://qui-sommes-nous.avise.org/wp-content/uploads/2016/01/Avise\\_OF\\_20160118\\_FF-IntroFESI-2014-2020-18Fev16\\_DF\\_V1.0.pdf](http://qui-sommes-nous.avise.org/wp-content/uploads/2016/01/Avise_OF_20160118_FF-IntroFESI-2014-2020-18Fev16_DF_V1.0.pdf)
16. Les auteurs relèvent que la plupart des activités des entreprises sociales ont lieu « hors radar » et que ces activités sont faibles par rapport aux entreprises traditionnelles (ibid : 5). Le concept d'entreprise sociale exclut la plupart des coopératives, des mutuelles et des associations ayant des activités économiques, à la différence de l'inventaire couvrant 27 pays de Chaves et Monzon (2012).
17. La plus grande partie des activités de ICF consulting group sont aux États-Unis où est situé son siège social, soit à Fairfax (Virginia) (<http://www.icfi.com/contact-us/offices#?>). Ce rapport a été rédigé par Charu Wilkinson, James Medhurst, Nick Henry, Mattias Wihlborg et Bates Wells Braithwaite. L'équipe de contrôle de la qualité était formée de Carlo Borzaga, Giulia Galera, Marieke Huysentruyt, Niels Bosma, et Rocío Nogales. Le comité scientifique comprenait Roger Spear, Toby Johnson et Matthias Kollatz-Ahnen.
18. EMES (voir <http://emes.net/>), notamment les travaux de Jacques Defourny et de ses collègues (Defourny et Nyssens, 2010 ; Borzaga et Defourny, 2001).
19. En plus d'Ashoka, relevons Skoll Foundation (fondée en 1999) présente dans plus d'une centaine de pays, Schwab for Social Entrepreneurship (fondé en 1998) en liaison avec le Forum économique mondial de Davos, Venture Philanthropy Partners fondé en 2000 et la fondation Young (fondée en 2005), un *think tank* spécialisé dans l'innovation sociale. Cette fondation britannique intervient à l'échelle internationale, notamment à partir de Social Innovation Exchange et de Social Innovation Europe.
20. Ashoka ou Aśoka (né en 304 avant J.-C. et mort en 232) a assuré l'unité de l'Inde. Après une conquête meurtrière, il a adopté les principes non violents bouddhistes. À la tête d'un immense empire, il a exercé un pouvoir absolu à partir d'une administration décentralisée. Il est considéré par Bill Drayton comme un véritable innovateur social.
21. Né à New York en 1943, Bill Drayton a obtenu un Baccalauréat à Harvard et une maîtrise à Yale Law School pour ensuite travailler dix ans comme gestionnaire et consultant pour la firme de consultant McKinsey and Company. De 1977 à 1981, sous l'administration de Carter, il a été administrateur adjoint à l'US Environmental Protection Agency où il a proposé entre autres une régulation de l'environnement par la création d'un marché des droits de pollution.
22. On retrouve la liste des fellows pour la période allant de 1982 à 2010 dans l'album souvenir publié à l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire de la fondation d'Ashoka (Ashoka, 2010 :46-77)
23. Voir <http://canada.ashoka.org/fr/node/2711>
24. Voir <https://www.ashoka.org/approach> et <https://www.ashoka.org/fellow>
25. Voir : <https://www.ashoka.org/approach>.
26. Parmi les fellows canadiens, relevons Manon Barbeau, Lucie Chagnon, Michel Venne, Institut du Nouveau Monde, Jean-François Archambault, Tablée des chefs et le Dr Gilles Julien. Parmi les élus de 2012, Frank Escoubès de People Imagination : [canada.ashoka.org/fr/deux-nouveaux-entrepreneurs-sociaux-sont-élus-fellows-dashoka-au-Canada](http://canada.ashoka.org/fr/deux-nouveaux-entrepreneurs-sociaux-sont-élus-fellows-dashoka-au-Canada). Selon <http://canada.ashoka.org/history-numbers>, 55 fellows au Canada ont été élus depuis 2002.

27. Parmi ces derniers, relevons KPMG, Fondation McConnell, RBC Foundation, Telus, United Way

28. Voir : <http://canada.ashoka.org/fr/vision-mission>

29. Voir la carte des PTCE : <http://www.lelabo-ess.org/-Poles-territoriaux-de-cooperation-36-.html>

30. Pour le texte de la Loi relative à l'économie sociale et solidaire, voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

31. Voir : <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=57>

32. Relevons : Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté – CÉRSÉ (PSN) , Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité – CETAB+ , Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable – CIRADD (PSN), Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté – CÉRSÉ (PSN)

---

## AUTEUR

**BENOÎT LÉVESQUE**

Professeur émérite (UQAM) et professeur associé (ÉNAP)