

A dark blue vertical bar on the left side of the page. A blue arrow-shaped graphic points to the right from the bar, containing the date.

25/07/2016

Résultats du sondage sur les besoins en gestion des entreprises sociales

LAB'IDEOS

A series of thin, curved lines in shades of blue and grey that originate from the bottom left and curve upwards and to the right, creating a sense of movement and growth.

Par Laurence Beaugrand-Champagne et
Genevieve Handfield
Sous la supervision de Johanne Turbide et la
collaboration de Marie-Renée Lambert

Table des matières

Introduction	3
Faits saillants	4
Annexe 1 – Présentation des résultats	5
Problème social auquel répond l'entreprise	5
Poste occupé par le répondant	5
Structure juridique de l'entreprise.....	6
Stade de développement de l'entreprise.....	6
Secteur d'activité.....	7
Échelle de territoire de l'activité des entreprises	8
Lieu du siège social de l'organisation répondante.....	9
Besoins en gestion des entreprises sociales	9
Connaissances à développer dans le domaine de la gestion	9
Formes d'apprentissages privilégiées	11
Les principaux enjeux ou défis de gestion	13
Annexe 2 – Sondage	14

Table des illustrations

Figure 1 : Catégories de problèmes sociaux auxquels répondent les entreprises sondées.....	5
Figure 2 : Postes occupés au sein de l'entreprise	5
Figure 3 : Structure juridique des entreprises.....	6
Figure 4 : Stade de développement de l'entreprise	6
Figure 5 : Secteur d'activité des entreprises	7
Figure 6 : Secteur d'activité après reclassement.....	8
Figure 7 : Échelle de territoire de l'activité des entreprises.....	8
Figure 8 : Lieu du siège social des organisations.....	9
Figure 9 : Domaines de gestion à développer - les choix récurrents	10
Figure 10 : Formes d'apprentissages privilégiées.....	12

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ensemble des réponses par priorité	11
Tableau 2 : Ensemble des réponses par priorité	12
Tableau 3 : Les principaux enjeux et défis de gestion vécus par les entrepreneurs sociaux	13

Introduction

L'enquête suivante avait pour objectif de connaître les besoins en gestion des entreprises sociales et il fait partie du projet LAB'IDEOS mené par le Pôle IDEOS – HEC Montréal dans le cadre de Je fais Mtl. LAB'IDEOS vise l'approfondissement des connaissances et le développement des compétences des entrepreneurs sociaux en matière de gestion en leur fournissant des experts, des conseils, des forums et des outils de gestion adaptés à leur contexte. Les répondants visés par le sondage sont toutes les personnes qui gèrent une entreprise/organisation sociale au Québec. Au Pôle IDEOS, nous nous intéressons à toutes les entreprises/organisations qui ont une vocation sociale, et ce, peu importe leur statut juridique. Nous définissons une entreprise sociale comme une entité à but lucratif ou non lucratif dont la mission vise à répondre à un besoin social et qui consacre la majeure partie de ses ressources humaines, financières et matérielles à la résolution de sa mission. Ce sondage a été en ligne du **27 août au 29 octobre 2015**.

Les données recueillies ont été collectées et traitées de manière confidentielle. En raison de la confidentialité de certaines données, seules les réponses à 10 questions sur un total de 13 seront présentées dans ce document. Suite à l'envoi du sondage, 39 questionnaires ont été commencés et 32 questionnaires ont été terminés (taux de complétion de 82 %). Loin de réussir à dresser un portrait complet des besoins, les résultats nous permettent d'en tracer une ébauche.

Les faits saillants des résultats du sondage se trouvent à la page suivante et les résultats complets se trouvent en annexe 1. À l'annexe 2, le sondage est reproduit tel que distribué à travers nos réseaux (base de données, page Facebook et partenaires), incluant le préambule, les informations et les 13 questions.

Faits saillants

Portrait des entreprises sociales répondantes

- Les entreprises sociales sondées répondent à une diversité de problèmes sociaux avec une légère prépondérance pour le développement des communautés/l'empowerment avec 21 % des répondants.
- Deux secteurs d'activités se démarquent parmi les entreprises répondantes : le secteur des arts, spectacles et loisirs et le secteur des soins de santé et d'assistance sociale (20 % chacun).
- Concernant leur structure juridique, les entreprises sondées sont à 66 % des organismes sans but lucratif incorporés et 17 % sont des sociétés par actions à but lucratif.
- Les entreprises sociales répondantes se répartissent de façon semblable à travers 3 des 4 stades de développement de l'entreprise (démarrage, croissance et développement et déclin) mais très peu en sont à l'étape de consolidation (14 %).
- Les activités des entreprises sondées se font davantage à l'échelle régionale (35 %) et le siège social des entreprises répondantes est très majoritairement installé dans la région de Montréal.

Portrait des personnes ayant répondu au sondage

- Les répondants sont principalement fondateurs tout en occupant un poste de direction générale/coordination dans leur entreprise (49 %).

Besoins en gestion des entreprises sociales répondantes

- Le financement est le domaine de gestion qui a été sélectionné le plus fréquemment (21 %) comme principale priorité de développement de connaissances, suivi de près par le développement des affaires (18 %) des répondants. Comme deuxième priorité, c'est encore le financement qui a été le plus souvent choisi avec 15 % des répondants. Trois domaines de gestion se distinguent comme troisième priorité dans le développement de connaissances, soit la gestion en contexte d'innovation sociale (15 %), la comptabilité et gestion financière (12 %) ainsi que l'évaluation et impacts (12 %).
- Plus de la moitié des personnes interrogées, soit 56 % de répondants, ont affirmé que le financement est un enjeu ou un défi auquel ils doivent faire face. Cette proportion est loin devant les autres réponses fournies.
- Pour 44 % des répondants la forme d'apprentissage privilégiée est le mentorat.

Annexe 1 – Présentation des résultats

Problème social auquel répond l'entreprise

À la question sur les problèmes sociaux auxquels elles répondent, **21 %** des entreprises sondées ont sélectionné les enjeux liés au **développement des communautés, empowerment**, et 13 % ont affirmé répondre à des problèmes liés à l'environnement. Les enjeux concernant l'emploi, le soutien aux organismes/entreprises, la culture et l'habitation concernent chacun 10 % des entreprises sondées. Les enjeux d'éducation n'occupent que 8 % des activités des entreprises sondées. Dans une moindre mesure, certaines entreprises considèrent répondre à des enjeux de pauvreté, de financement, et de santé.

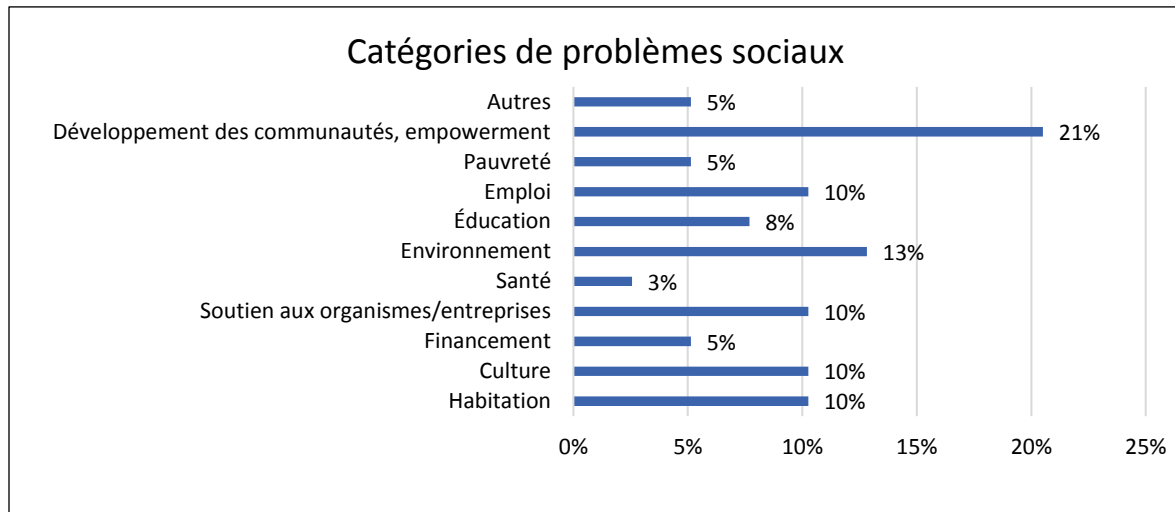


Figure 1 : Catégories de problèmes sociaux auxquels répondent les entreprises sondées

Poste occupé par le répondant

Parmi les répondants, **49 %** sont à la fois **fondateurs** et ont un **poste de direction générale/coordination** dans leur entreprise, tandis que 37 % d'entre eux occupe un poste de direction générale.

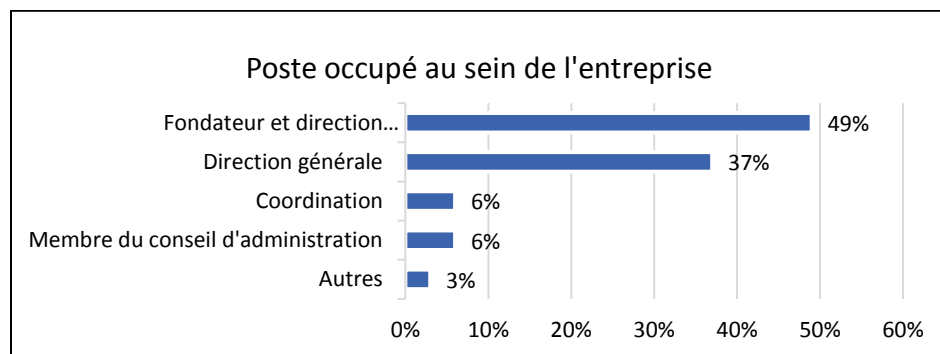


Figure 2 : Postes occupés au sein de l'entreprise

Structure juridique de l'entreprise

La majorité des entreprises sondées (**66 %**) sont des **organismes sans but lucratif incorporés** et 17 % sont des sociétés par actions à but lucratif. Seulement 9 % des entreprises répondantes sont des coopératives et 6 % des entreprises individuelles. Une seule est une société en nom collectif.

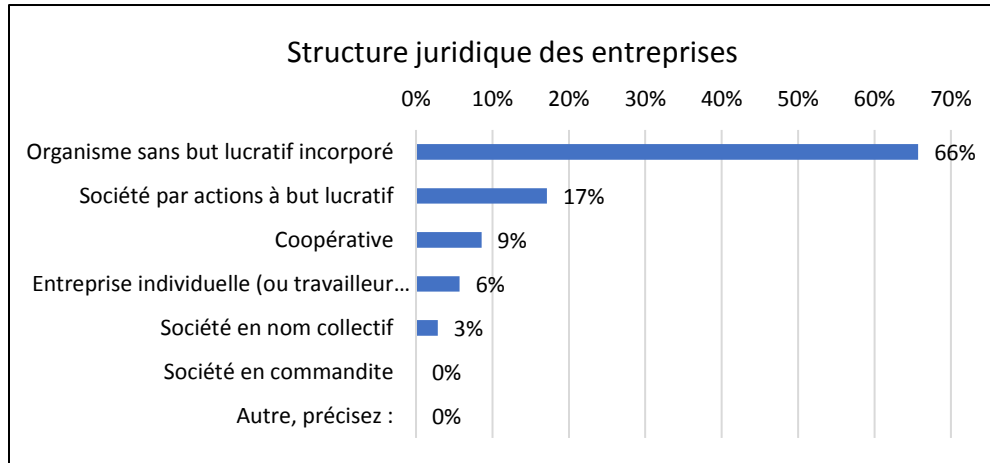


Figure 3 : Structure juridique des entreprises

Stade de développement de l'entreprise

Parmi les entreprises répondantes, 34 % en étaient au stade de croissance et développement au moment de compléter le sondage et 26 % en étaient au stade de démarrage de leur entreprise. 26 % des entreprises considéraient qu'elles étaient à un stade de déclin ou de renouveau. Seulement 14 % se situaient à un stade de consolidation.

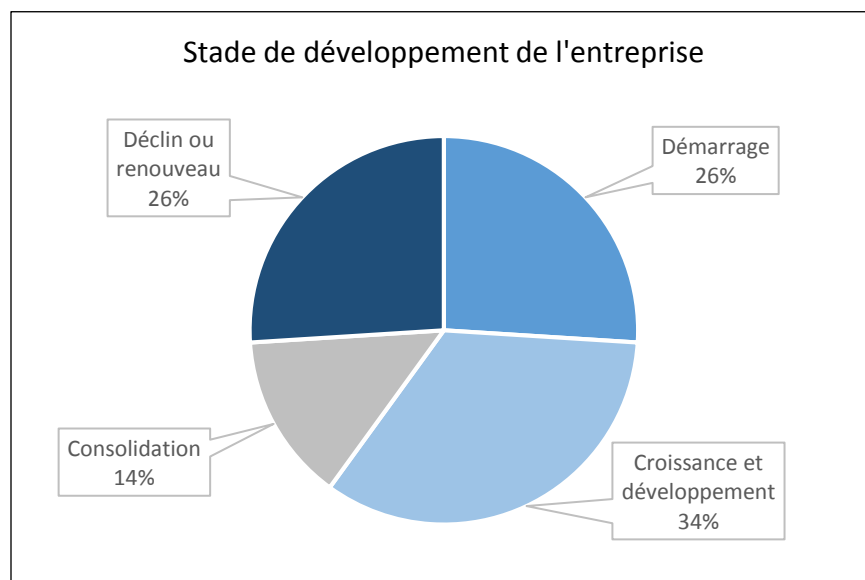


Figure 4 : Stade de développement de l'entreprise

Secteur d'activité

À la question sur le secteur d'activité dans lequel œuvre leur entreprise, 31 % des répondants ont choisi la réponse **Autre** (figure 5). Afin d'obtenir un portrait plus détaillé, nous avons reclassé leurs réponses en fonction des précisions qu'ils nous ont fournies, voir la figure 6. Dans 20 % des cas, les entreprises sondées ont affirmé œuvrer dans le secteur des **arts, spectacles et loisirs** et un autre 20 % est dans le secteur des **soins de santé et d'assistance sociale**. Les *services professionnels, scientifiques et techniques* sont représentés à 14 % et 11 % œuvrent dans *l'industrie de l'information et l'industrie culturelle*. Les *services d'enseignement*, le *commerce de détail* et les *services d'enseignement* ont chacun obtenu 6 %.

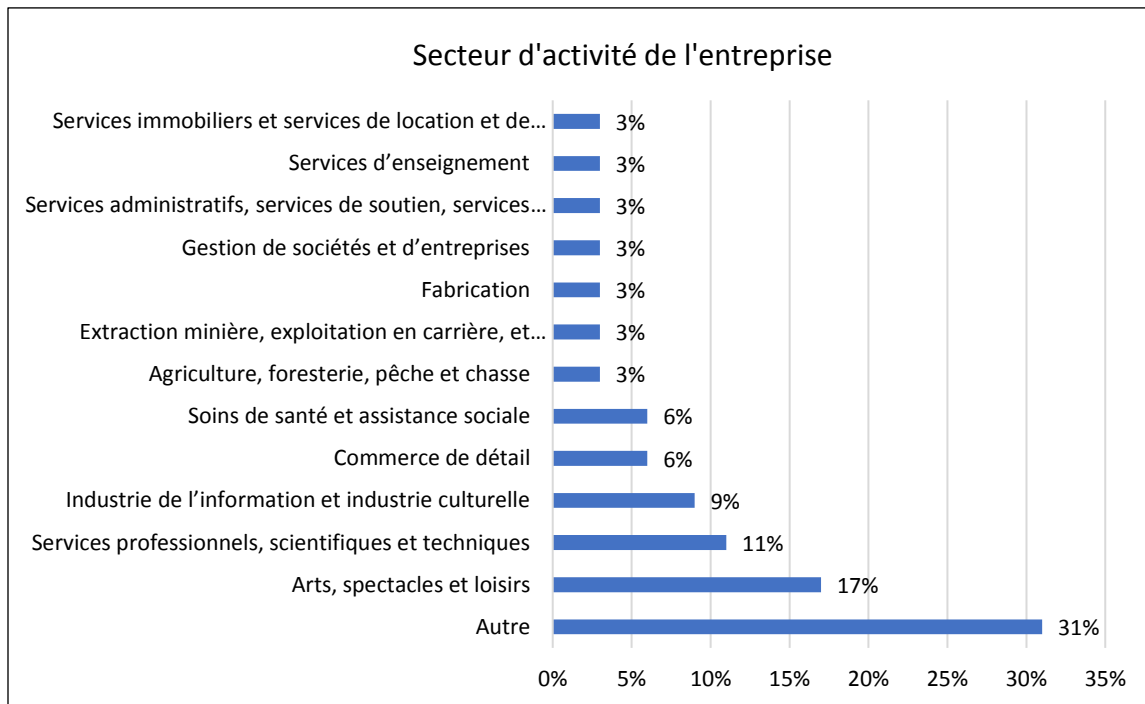


Figure 5 : Secteur d'activité des entreprises

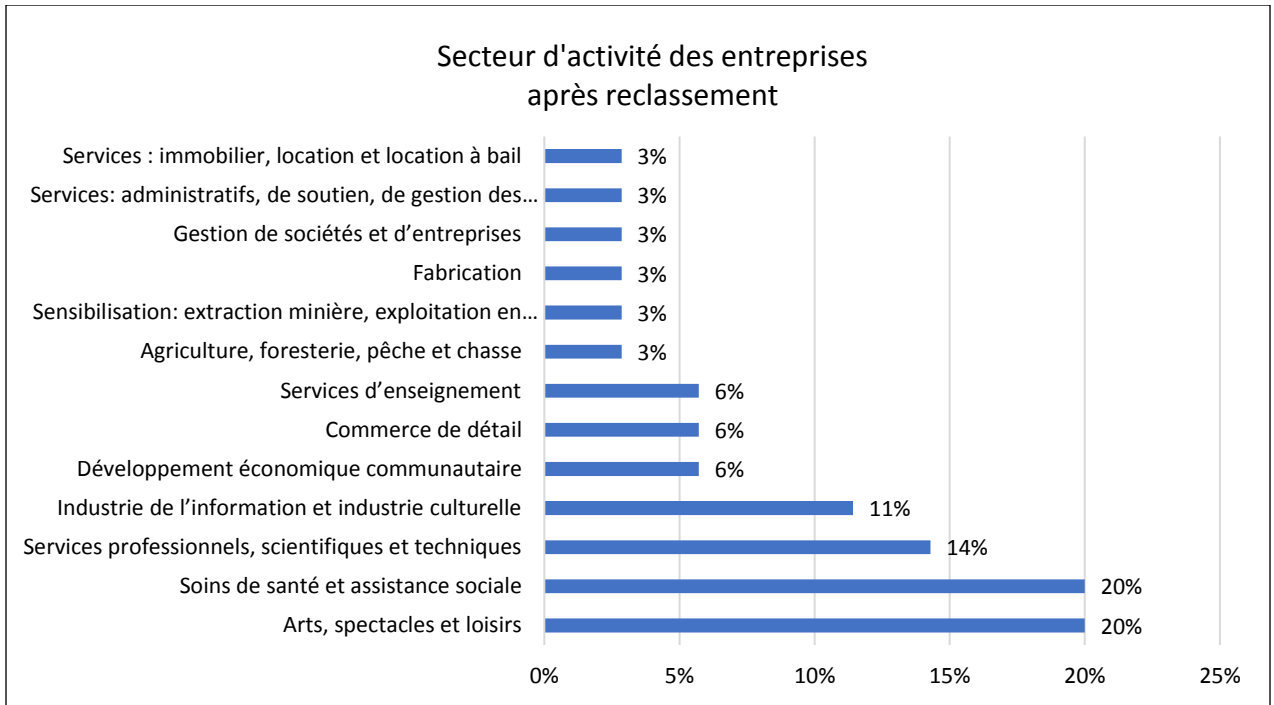


Figure 6 : Secteur d'activité après reclassement

Échelle de territoire de l'activité des entreprises

Les activités de **35 %** des entreprises sondées se font à l'**échelle régionale** et 26 % à l'**échelle provinciale**. Une plus petite proportion des entreprises ont des activités à l'**échelle municipale** (18 %) et **locale** (12 %). Très peu de répondants ont des activités **nationales** (6 %) et à l'**international** (3 %).

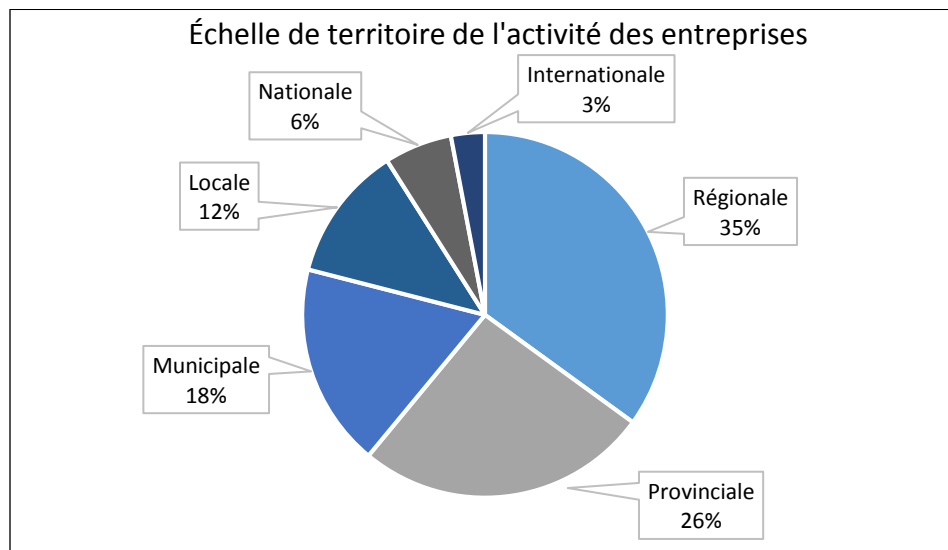


Figure 7 : Échelle de territoire de l'activité des entreprises

Lieu du siège social de l'organisation répondante

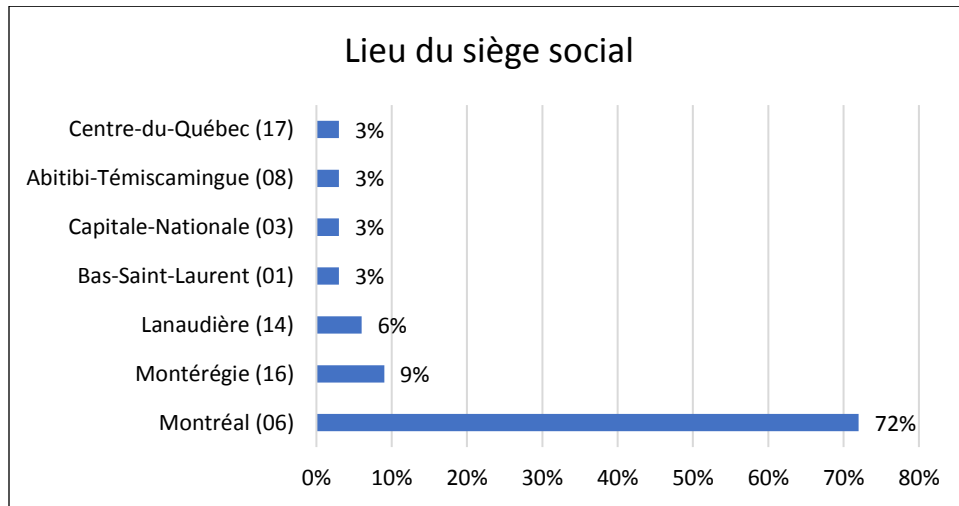


Figure 8 : Lieu du siège social des organisations

Besoins en gestion des entreprises sociales

Connaissances à développer dans le domaine de la gestion

Les entreprises répondantes avaient la possibilité de **choisir, en ordre de priorité, cinq domaines de gestion qu'ils désirent développer**. Nous vous présentons les domaines de gestion les plus souvent choisis par les répondants (principales priorités), les proportions des autres réponses étant trop dispersées.

Financement

Le **financement** est le domaine de gestion qui a été sélectionné le plus fréquemment (21 %) comme principale priorité de développement de connaissances. Dans 15 % des cas, il s'agit de la deuxième priorité et dans 12 % des cas, de la cinquième position des priorités.

Développement des affaires

Pour 18 % des répondants, le **développement des affaires** constitue un domaine de connaissances qu'ils désirent développer de façon prioritaire, suivant ainsi de très près le désir de développer des connaissances en *financement*.

Gestion en contexte d'innovation sociale

Le développement de connaissances en **gestion en contexte d'innovation sociale** arrive en troisième position des priorités pour 15 % des répondants et en quatrième position dans l'ordre des priorités pour aussi 15 % des répondants.

Comptabilité et gestion financière

Le thème de la **comptabilité et gestion financière** est une troisième priorité pour 12 % de répondants.

Stratégie

Développer des connaissances en **stratégie** est une quatrième priorité pour 18 % des personnes sondées et une cinquième priorité pour 21 % d'entre eux.

Évaluation et impacts

Quant au développement de connaissances en **évaluation et impacts**, ce domaine représente une troisième priorité pour 12 % des répondants.

Autres choix

Les connaissances à développer dans d'autres domaines de gestion ont obtenu des taux de réponses moins élevés que les choix précédents. Par exemple, une seule personne a signifié vouloir en connaître davantage sur *l'entrepreneuriat*, une seule autre sur *l'éthique* et une autre sur la *commercialisation de l'innovation sociale*. Trois ont dit vouloir développer leurs connaissances sur la *gestion des opérations et la logistique* et cinq sur la *finance responsable*. Le *développement durable*, les *aspects juridiques*, les *technologies de l'information* et la *gouvernance* ont tous été choisis entre 6 et 7 fois, sans égard à l'ordre de priorité.

L'*évaluation d'impacts* et le *marketing* ont été choisis 13 fois chacun et les ordres de priorité sont très éparpillés.

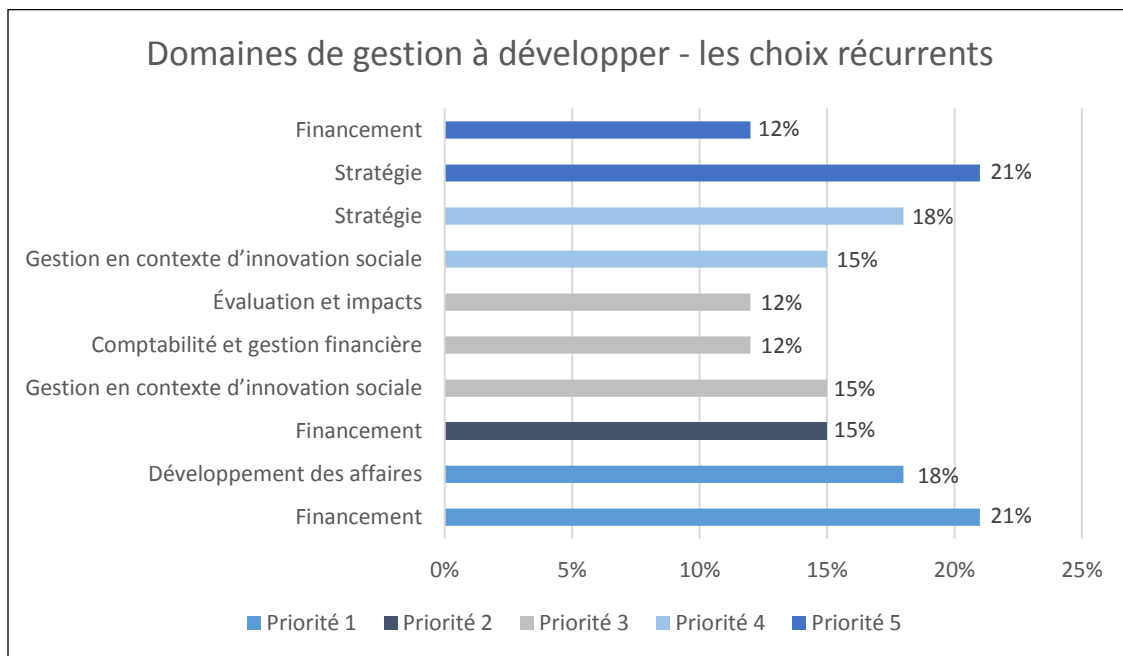


Figure 9 : Domaines de gestion à développer - les choix récurrents

Le tableau 1 présente l'ensemble des choix des répondants pour tous les domaines de gestion proposés dans le sondage, par priorité.

Tableau 1 : Ensemble des réponses par priorité

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5
Aspects juridiques	2	2	2	1	0
Comptabilité et gestion financière	3	1	4	3	2
Développement des affaires	6	3	3	2	2
Développement durable (économie, responsabilité sociale, environnement)	2	0	0	2	2
Entrepreneuriat	0	0	0	1	0
Éthique	0	0	0	1	0
Évaluation et impacts	2	3	4	1	3
Financement	7	5	3	3	4
Finances responsables	0	3	1	0	1
Technologies de l'information	1	3	2	1	0
Gestion des opérations et de la logistique	0	1	2	0	0
Gestion des ressources humaines	0	2	3	0	3
Gestion en contexte d'innovation sociale	3	3	5	5	2
Gouvernance	0	3	0	1	3
Habilités de direction, leadership	4	1	1	2	1
Marketing	2	3	3	3	2
Stratégie	1	1	1	6	7
Autre(s), précisez:	1	0	0	0	0

Formes d'apprentissages privilégiées

Pour 44 % des répondants la forme d'apprentissage privilégiée est le mentorat.

L'apprentissage par *outils pratiques* comme des feuillets d'information, des canevas, des références ou des capsules vidéo a obtenu 31 % de réponses comme deuxième priorité. La *formation en ligne* comme les cours ou les webinaires et la *formation en personne* arrivent, dans 28 % des cas, en troisième position des formes d'apprentissage préférées. La *formation en ligne* a aussi obtenu un taux de réponse de 34 % comme cinquième mode d'apprentissage privilégié.

Les rencontres périodiques entre les pairs et/ou à HEC Montréal sont, dans 28 % des cas, en quatrième position dans les choix des répondants. Finalement, 31 % des répondants s'intéressent aux groupes de discussion virtuels entre les pairs et/ou à HEC, mais seulement comme sixième choix dans l'ordre des modes d'apprentissage privilégiés. Dans l'ensemble, c'est l'apprentissage par **mentorat** qui a obtenu le plus haut taux de réponse.

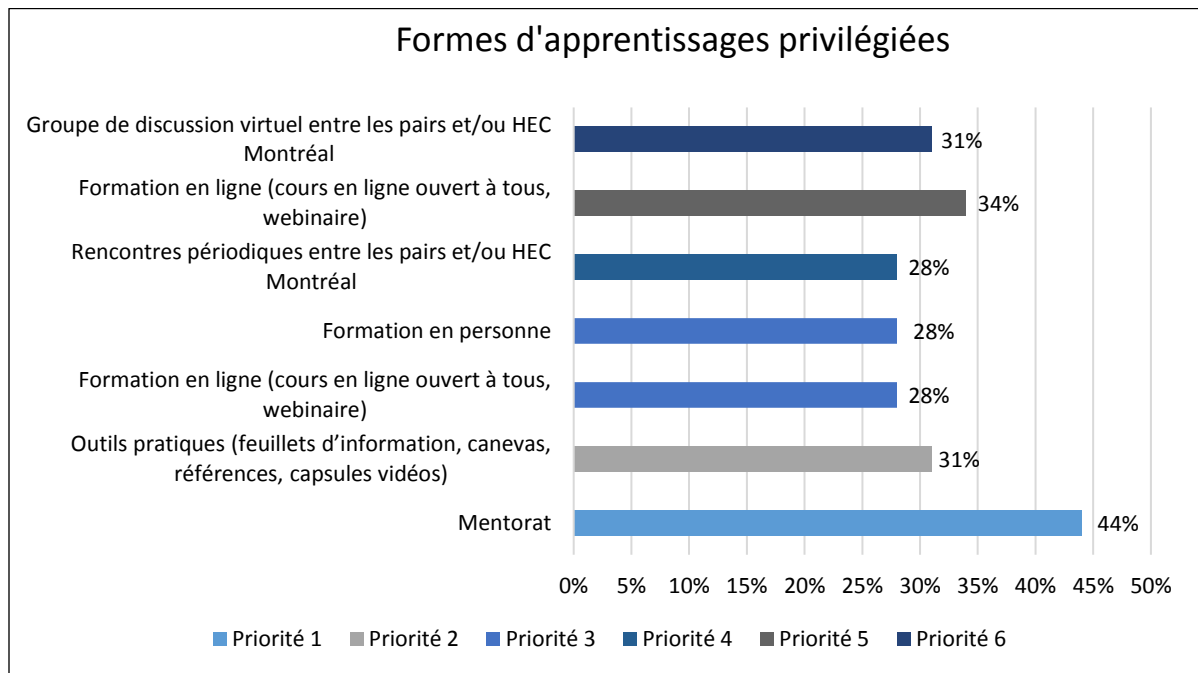


Figure 10 : Formes d'apprentissages privilégiées

Le tableau 2 présente l'ensemble des choix des répondants pour toutes les formes d'apprentissages proposées dans le sondage, par priorité.

Tableau 2 : Ensemble des réponses par priorité

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5	Priorité 6	Priorité 7
Formation en ligne (cours en ligne ouvert à tous, webinaire)	4	0	9	3	11	3	0
Formation en personne	3	4	9	4	4	7	1
Groupe de discussion virtuel entre les pairs et/ou HEC Montréal	3	4	2	6	5	10	0
Mentorat	14	7	4	1	3	1	0
Outils pratiques (feuilles d'information, canevas, références, capsules vidéos)	4	10	4	7	3	3	0
Rencontres périodiques entre les pairs et/ou HEC Montréal	3	6	3	9	4	4	0
Autres, précisez :	1	0	0	0	0	0	2

Les principaux enjeux ou défis de gestion

La question des enjeux et défis de gestion vécus par les entrepreneurs sociaux est cruciale et elle est centrale dans le cadre de ce sondage. Le Pôle IDEOS avait donné la possibilité aux répondants de fournir plusieurs réponses. L'analyse de ces réponses nous a donc permis de répertorier les mots-clés et d'en évaluer la récurrence. Le **tableau 3** met en évidence la proportion de réponses obtenue pour chacun des mots-clés colligés. Plus de la moitié des personnes interrogées, soit **56 %**, ont affirmé que le **financement** est un enjeu ou un défi auquel ils doivent faire face. Cette proportion est loin devant les autres réponses fournies. Dans une moindre mesure, mais dans une proportion tout de même significative, 34 % des répondants disent devoir composer avec des enjeux ou des défis associés au *développement organisationnel*. La question de la *pérennisation*, soit la survie de l'organisme, a été mentionnée par 25 % des entrepreneurs sociaux interrogés. Les enjeux de *stratégie* et la *gestion des ressources humaines (GRH)* ont, quant à eux, été mentionnés dans 22 % des cas. Quatorze autres enjeux et défis de gestion ont été sélectionnés dans 12,5 % à 3 % des réponses.

Tableau 3 : Les principaux enjeux et défis de gestion vécus par les entrepreneurs sociaux

Enjeux et défis	Proportion des répondants
Financement	56 %
Développement organisationnel	34 %
Pérennisation	25 %
Stratégie	22 %
GRH	22 %
Rétention du personnel	12,5 %
Croissance	12,5 %
Développement d'affaires/Partenariats	12,5 %
Arrimage des 2 mondes	9 %
Marketing	9 %
Gouvernance	6 %
Implication bénévole	6 %
Concurrence	6 %
Réseautage/Habilités politiques	6 %
Succession	3 %
Technologies	3 %
Gestion de projets	3 %
Tarifification des services	3 %
Reddition de comptes	3 %

Annexe 2 – Sondage

Sondage sur la gestion des entreprises sociales - LAB'IDEOS

Section 1 – Préambule et confidentialité

Bonjour,

Ce questionnaire électronique s'inscrit dans le cadre du projet LAB'IDEOS, mené par le Pôle de transfert IDEOS de HEC Montréal (Initiatives pour le développement des entreprises et organisations à vocation sociale) dans le cadre de Je fais Montréal. LAB'IDEOS vise à appuyer et à outiller les entreprises sociales en leur fournissant des experts, des conseils, des forums et des outils de gestion adaptés à leur contexte. Le principal objectif est de permettre aux entrepreneurs sociaux d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences en matière de gestion.

Ce sondage s'adresse à tous celles et ceux qui gèrent une entreprise sociale. Est considérée comme entreprise sociale une entité à but lucratif ou non lucratif dont la mission vise à répondre à un problème social et qui consacre la majeure partie de ses ressources humaines, financières et matérielles à la réalisation de sa mission.

Le sondage compte 13 questions simples et il est rapide à compléter. Les données recueillies sont traitées de manière confidentielle.

Pour toute question d'ordre général, veuillez communiquer avec Johanne Turbide. Pour tout problème technique lié à l'utilisation du sondage, veuillez communiquer avec Geneviève Handfield à l'adresse suivante :

genevieve.handfield@hec.ca ou 514-340-6748.

Merci de votre participation!

Johanne Turbide, PhD, M. Sc., CPA, CA

Professeure-chercheure

Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal

514-340-6555

Johanne.turbide@hec.ca

Section 2 - Informations sur le Pôle IDEOS

L'importance accrue que prennent les enjeux sociaux et humanitaires pour tous les types d'entreprises, mais surtout, le rôle majeur que jouent certaines entreprises à vocation sociale, communautaire ou culturelle, interpelle les différentes parties prenantes rattachées à ces organisations.

C'est dans ce contexte que HEC Montréal a créé le pôle IDEOS co-dirigé par quatre professeurs provenant de quatre départements différents et complémentaires: Johanne Turbide (sciences comptables) – Responsable ; Luciano Barin Cruz (management) ; Jonathan Deschênes (marketing) ; Marlei Pozzebon (affaires internationales).

Les principaux objectifs d'IDEOS sont :

- Sensibiliser et encourager les étudiants à développer des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale ;
- documenter les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu ;
- développer et adapter des outils de gestion pour les besoins de ce milieu ;
- bâtir des programmes de formation et d'accompagnement qui répondront à la spécificité des entreprises et organisations à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec.

1) À quel(s) problème(s) social votre entreprise répond-elle ? (Maximum 4 mots-clés ou 60 caractères)

2) Dans quelle entreprise travaillez-vous ?

3) Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?

- Fondateur et direction générale/coordination (1)
 - Direction générale (2)
 - Coordination (3)
 - Membre du conseil d'administration (4)
 - Autres, précisez: (5) _____
-

4) Votre entreprise est-elle :

- Entreprise individuelle (ou travailleur autonome) (1)
 - Société par actions à but lucratif (2)
 - Coopérative (3)
 - Organisme sans but lucratif incorporé (4)
 - Société en nom collectif (5)
 - Société en commandite (6)
 - Autre, précisez : (7) _____
-

5) À quel stade de développement se situe votre entreprise :

- Démarrage (idéation, étude de marché, enregistrement, plan d'affaires, recherche du financement de départ, embauche, début des activités) (1)
 - Croissance et développement (réseautage, planification, suivi, nouveaux produits/services/marchés, augmentation des effectifs) (2)
 - Consolidation (professionnalisation, ressources financières stables, qualités managériales) (3)
 - Déclin ou renouveau (changement de direction, capacité ou non d'adaptation et d'innovation, hausse ou baisse des ressources financières) (4)
-

6) Dans quel secteur d'activité votre entreprise œuvre-t-elle ? Les secteurs d'activités suivants sont basés sur le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

- Agriculture, foresterie, pêche et chasse (1)
 - Arts, spectacles et loisirs (2)
 - Commerce de détail (3)
 - Commerce de gros (4)
 - Construction (5)
 - Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz (sensibilisation) (6)
 - Fabrication (7)
 - Finance et assurances (8)
 - Gestion de sociétés et d'entreprises (9)
 - Industrie de l'information et industrie culturelle (10)
 - Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement (11)
 - Services d'enseignement (12)
 - Services de restauration et débit de boisson (13)
 - Services immobiliers et services de location et de location à bail (15)
 - Services professionnels, scientifiques et techniques (16)
 - Soins de santé et assistance sociale (17)
 - Transport et entreposage (18)
 - Transport par camion (19)
 - Autre, précisez : (14) _____
-

7) À quelle échelle de territoire se situe principalement les activités de votre entreprise ?

- Locale (1)
 - Municipale (6)
 - Régionale (2)
 - Provinciale (3)
 - Nationale (4)
 - Internationale (5)
-

8) Quel(s) domaine(s) de la gestion voudriez-vous connaître davantage ? (Maximum 5, priorisez vos choix en ordre croissant de 1 à 5)

- _____ Aspects juridiques (1)
 - _____ Comptabilité et gestion financière (2)
 - _____ Développement des affaires (3)
 - _____ Développement durable (économie, responsabilité sociale, environnement) (4)
 - _____ Entrepreneuriat (5)
 - _____ Éthique (6)
 - _____ Évaluation et impacts (7)
 - _____ Financement (8)
 - _____ Finances responsables (9)
 - _____ Technologies de l'information (10)
 - _____ Gestion des opérations et de la logistique (11)
 - _____ Gestion des ressources humaines (12)
 - _____ Gestion en contexte d'innovation sociale (13)
 - _____ Gouvernance (14)
 - _____ Habilidadés de direction, leadership (15)
 - _____ Marketing (16)
 - _____ Stratégie (17)
 - _____ Autre(s), précisez: (18)
-

9) Quelle(s) forme(s) d'apprentissage privilégiez-vous ? (Priorisez vos choix en ordre croissant de 1 à 6 ou de 1 à 7 si vous indiquez un choix dans la catégorie "Autres")

_____ Formation en ligne (cours en ligne ouvert à tous, webinaire) (1)

_____ Formation en personne (2)

_____ Groupe de discussion virtuel entre les pairs et/ou HEC Montréal (3)

_____ Mentorat (4)

_____ Outils pratiques (feuilles d'information, canevas, références, capsules vidéos) (5)

_____ Rencontres périodiques entre les pairs et/ou HEC Montréal (6)

_____ Autres, précisez : (7)

10) Quels sont les principaux enjeux ou défis de gestion auxquels vous devez faire face ?

11) Seriez-vous intéressés à co-construire un corpus varié de connaissances en gestion des entreprises sociales en collaboration avec HEC Montréal ?

Cela pourrait m'intéresser. Indiquez votre adresse courriel : (1) _____

Cela ne m'intéresse pas (2)

12) Dans quelle région est situé le siège social de votre entreprise ? Veuillez choisir une seule réponse.

- Bas-Saint-Laurent (01) (1)
- Saguenay-Lac-Saint-Jean (02) (2)
- Capitale-Nationale (03) (3)
- Mauricie (04) (4)
- Estrie (05) (5)
- Montréal (06) (6)
- Outaouais (07) (7)
- Abitibi-Témiscamingue (08) (8)
- Côte-Nord (09) (9)
- Nord-du-Québec (10) (10)
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11) (11)
- Chaudière-Appalaches (12) (12)
- Laval (13) (13)
- Lanaudière (14) (14)
- Laurentides (15) (15)
- Montérégie (16) (16)
- Centre-du-Québec (17) (17)

13) Autres commentaires ou suggestions

Merci de votre participation!