

ANSERJ

ANSERJ
Canadian journal of nonprofit and social economy research /
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale



**Volume 12 Number 2 / numéro 2
Autumn / automne 2021**

www.anserj.ca

**Official journal of the
Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)**

**Revue officielle de
l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale
(ARES)**



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

Editors / Rédacteurs

Laurie Mook	Arizona State University	Editor-in-Chief
Marco Alberio	Université du Québec à Rimouski	Éditeur francophone
Jorge Sousa	Alma Mater Studiorum, Università di Bologna University of Alberta	Special Issues Editor

Editorial Board / Comité de rédaction

Rocio Aliaga-Isla	Université de Liège, Belgium	Agnes Meinhard	Ryerson University
Leslie Brown	Mount Saint Vincent University	Vic Murray	University of Victoria
Raymond Dart	Trent University	Adam Parachin	University of Western Ontario
Jean-Marc Fontan	Université du Québec à Montréal	Susan Phillips	Carleton University
Corinne Gendron	Université du Québec à Montréal	Steven Rathgeb Smith	University of Washington, USA
Michael Hall	YMCA, Toronto	Michael Roy	Glasgow Caledonian University
Margaret Harris	Aston University, United Kingdom	Daniel Schugurensky	Arizona State University
Tessa Hebb	Carleton University	Roger Spear	The Open University
Roger Lohmann	West Virginia University, USA	Luc Theriault	University of New Brunswick
Judith Madill	University of Ottawa	Mirta Vuotto	Universidad de Buenos Aires, Argentina
JJ McMurtry	York University		

Former Editors / Anciens rédacteurs

Jorge Sousa (Editor), 2018–2021; JJ McMurtry (English Language Editor), 2015–2018; Denyse Côté (French Language Editor), 2016–2018; Martine Vezina (French Language Book Review Editor) 2016–2018; JJ McMurtry (English Language Book Review Editor), 2009–2013; Marcelo Vieta (English Language Book Review Editor), 2013–2018

Managing Editor / Directrice de la rédaction

Marilyn Bittman, CISP Journal Services, Simon Fraser University
Comments or queries should be submitted to bittmanme@shaw.ca.

Detailed instructions for contributors and submission guidelines available at www.ANSERJ.ca.

Funding / Le financement

Funding for this journal is provided by the Aid to Scholarly Journals program from the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). / Les fonds pour cette revue proviennent du programme Aide aux revues savantes du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada





Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

Table of Contents / Table des matières

EDITORIAL / ÉDITORIAL

Laurie Mook & Marco Alberio 3 – 7

PERSPECTIVES FOR THE FIELD / PERSPECTIVES POUR LE TERRAIN

Does COVID Portend a Shocking Future for Nonprofits?
John R. Whitman 8 – 12

Responding to Business Succession Issues and Crises by Converting to Cooperatives: Canadian Realities and Possibilities
Marcelo Vieta 13 – 22

La succession d'entreprise : une occasion de coopérer
Claude-André Guillotte, Anne-Marie Merrien, Josée Charbonneau, & Étienne Fouquet 23 – 26

ARTICLES

Social R&D in Four Portraits: An Exploratory Study of the Emerging Field of Research and Development in Canada's Social Purpose Organizations
Maxime Goulet-Langlois, Naomi Nichols, & Jason Pearman 27 – 44

What Constitutes a New Nonprofit? Investigating Nonprofit Organizational Founding Dates
Jamie Levine Daniel & Fredrik O. Andersson 45 – 57

Éduquer à la citoyenneté démocratique par l'innovation sociale : l'idéal de l'entrepreneuriat social remis en question
Chantale Mailhot, Stéphanie Gaudet, Émilie Drapeau, & Jose Fuca 58 – 73

L'éducation des jeunes à l'« entrepreneuriat collectif » : défis et tensions au cœur des Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif au Québec
Melissa Ziani, Pénélope Codello, & Anne Mesny 74 – 88

Towards Greater Transparency Regarding Partnerships for Technology Development
Katherine Occhiuto, Sarah L. Todd, Tina E. Wilson, & Joel Z. Garrod 89 – 103

Cover photo credit: Scott Goodwill on Unsplash



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

EDITORIAL / ÉDITORIAL

GRATITUDE FOR NONPROFIT AND SOCIAL ECONOMY STUDIES / GRATITUDE POUR LES ÉTUDES À BUT NON LUCRATIF ET EN ÉCONOMIE SOCIALE

Laurie Mook
Arizona State University

Marco Alberio
Alma Mater Studiorum, Università di Bologna
Université du Québec à Rimouski

As the premier journal of the Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER), the *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* was built on the foundations and values of the social economy, with open access, a commitment to bilingualism, and a welcoming community. This community continues to grow, a great testament to the strength of the connection between academic and practitioner scholars in our field. We are especially excited about the entry of new scholars to this tradition and the cutting-edge research they are producing. Many thanks to all of the contributors to the journal and to the field over the years.

In this issue, you will find three Perspectives pieces and five peer-reviewed Research articles.

In the first of the three articles in the Perspectives section, **John R. Whitman** asks the following question in light of the ongoing pandemic, "Has this shock provided

La publication phare de l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES), la *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale* a été bâtie sur les fondements et les valeurs de l'économie sociale, y compris un accès libre, un engagement envers le bilinguisme, et une communauté accueillante. Cette communauté continue à grandir, signalant ainsi la force de la mise en relation des universitaires et praticiens dans notre domaine. Nous sommes particulièrement enthousiastes à l'égard des nouveaux chercheurs suivant cette tradition et de la recherche de pointe qu'ils sont en train de faire. Nous remercions tous ceux et celles qui ont collaboré à cette revue et contribué à ce domaine au fil des années.

Dans ce numéro, vous retrouverez trois articles dans la section « Perspectives » ainsi que cinq articles de recherche évalués par les pairs.

Dans le premier des trois articles « Perspectives », **John R. Whitman** pose la question suivante dans le contexte d'une pandémie persistante : « Ce choc a-t-il éveillé les OSBL sur

a wake-up call for nonprofits to better prepare for possible future shocks, notably those related to climate change?” Drawing on the research on nonprofit management innovation, the author raises important questions for new research in this area.

In the second Perspectives article, **Marcelo Vieta** reports on a study of business succession in Canada and the potential for the conversion of small and medium enterprises into cooperatives. He includes recommendations on the types of businesses and the context and conditions most suited for business conversions to cooperatives.

To close the Perspectives section, **Claude-André Guilloite, Josée Charbonneau, Étienne Fouquet** and **Anne-Marie Merrien** provide an overview of business-cooperative conversions in Quebec. As the authors mention, since 1980, 106 cooperatives in Quebec have taken over a private enterprise to ensure its continuation. Yet 20,000 Quebec companies will have to find a successor in the next three years. The co-op conversion model is presented as an important solution.

Our first research article, authored by **Maxime Goulet-Langlois, Naomi Nichols** and **Jason Pearson**, is entitled, “Social R&D in four portraits: An exploratory study of the emerging field of social research and development in Canada’s nonprofit sector.” Based on their analysis of the literature and empirical findings, they suggest that further work needs to be done to understand social research and development in order to support its implementation and understand the potential implications for policy formulation.

In the second research article, **Jamie Levine Daniel** and **Fredrik O. Andersson** explore the issues surrounding the determination of the founding date of a nonprofit in “What constitutes a new nonprofit? Investigating nonprofit organizational founding dates.” The challenges answering this question reflect that nonprofit founding is a process, not a discrete event. Using data from more than 4,000 arts organizations and perspectives of

le besoin de mieux se préparer aux possibles crises futures, notamment par rapport au changement climatique? » L’auteur a recours à des études sur l’innovation en gestion des OSBL afin de soulever des questions importantes pour la recherche dans ce domaine.

Dans le deuxième article « Perspectives », **Marcelo Vieta** présente une étude sur le repreneuriat au Canada et le potentiel de transformer des petites et moyennes entreprises en coopératives. Il inclut des recommandations sur les typologies de commerces qui pourraient devenir des coopératives, en expliquant aussi le contexte et les circonstances de ces possibles transformations.

Pour clore la section « Perspectives », **Claude-André Guilloite, Josée Charbonneau, Étienne Fouquet** et **Anne-Marie Merrien** offrent un aperçu de la transformation de commerces en coopératives au Québec. Les auteurs mentionnent que, depuis 1980, 106 coopératives au Québec ont pris le contrôle d’entreprises privées afin d’assurer leur continuité. En même temps, 20 000 compagnies au Québec auraient besoin de trouver un successeur dans les trois prochaines années. Les auteurs proposent donc comme solution un modèle de conversion en coopérative.

Notre premier article de recherche, écrit par **Maxime Goulet-Langlois, Naomi Nichols** et **Jason Pearson**, s’intitule « La R et D sociale en quatre portraits : une étude exploratoire du domaine émergent de la recherche et développement sociaux dans le secteur sans but lucratif au Canada. » Les auteurs se fondent sur une analyse de la littérature et de données empiriques pertinentes pour proposer que davantage de recherches soient nécessaires afin de mieux comprendre la R et D sociale, appuyer sa mise en œuvre et saisir les implications potentielles pour la formulation de politiques.

Dans le deuxième article de recherche, **Jamie Levine Daniel** et **Fredrik O. Andersson** explorent les questions entourant la date de fondation d’un OSBL dans « Qu’est-ce qui constitue un nouvel OSBL? Un examen des dates de fondation d’organismes sans but lucratif. » La difficulté de déterminer une date précise montre que la fondation d’un OSBL est un processus plutôt qu’un événement ponctuel. Les auteurs recourent à des données provenant de 4 000 organi-

founders, the authors offer insights into the multidimensionality of founding.

The next two articles (in French) both deal with the issue of education, in particular that of youth, in the social economy and cooperative sector in Québec. **Chantal Mailhot, Stéphanie Gaudet, Émilie Drapeau and Jose Fuca** examine the intersection of entrepreneurship and citizenship in a project to train individuals for democratic citizenship through entrepreneurship. Their article, “Éduquer à la citoyenneté démocratique par l’innovation sociale: l’idéal de l’entrepreneuriat social remis en question” (Educating for democratic citizenship through social innovation: The ideal of social entrepreneurship challenged), takes a critical perspective and highlights the tensions between the concepts of entrepreneurship and citizenship.

In “L’éducation des jeunes à ‘l’entrepreneuriat collectif’ : défis et tensions au cœur des Coopératives d’initiation à l’entrepreneuriat collectif au Québec” (Educating young people in “collective entrepreneurship”: Challenges and tensions at the heart of Quebec’s Cooperatives for Initiation to Collective Entrepreneurship), **Melissa Ziani, Pénélope Codello and Anne Mesny** investigate another experiential pedagogy that combines entrepreneurial and cooperative values. Based on a series of observations and interviews, the authors illustrate their findings through several examples of Coopératives d’initiation à l’entrepreneuriat collectif.

The fifth article, by **Katherine Occhiuto, Sarah L. Todd, Tina E. Wilson and Joel Z. Garrod**, is entitled “Towards a greater transparency regarding cross-sector partnerships for technology development.” The authors provide important insights from a partnership among university, community and industry actors. After examining the perspectives of the project’s collaborators, they raise important questions about cross-sectoral research and development partnerships.

sations artistiques ainsi qu’aux perspectives de divers fondateurs afin d’offrir une réflexion sur le caractère multidimensionnel des fondations.

Les deux articles suivants (en français) traitent tous les deux d’éducation, en particulier celle des jeunes, dans le secteur de l’économie sociale et coopérative au Québec. **Chantal Mailhot, Stéphanie Gaudet, Émilie Drapeau et Jose Fuca** examinent l’enchevêtrement de l’entrepreneuriat et de la citoyenneté par l’intermédiaire d’un projet dont le but est de recourir à l’entrepreneuriat afin de donner à des jeunes une formation en citoyenneté démocratique. Leur article, « Éduquer à la citoyenneté démocratique par l’innovation sociale : l’idéal de l’entrepreneuriat social remis en question », adopte une perspective critique et souligne les tensions entre les concepts d’entrepreneuriat et de citoyenneté.

Dans « L’éducation des jeunes à “l’entrepreneuriat collectif” : défis et tensions au cœur des Coopératives d’initiation à l’entrepreneuriat collectif au Québec », **Melissa Ziani, Pénélope Codello et Anne Mesny** présentent une autre pédagogie expérientielle combinant valeurs entrepreneuriales et coopératives. Les auteures se basent sur une série d’observations et d’entrevues relatives aux Coopératives d’initiation à l’entrepreneuriat collectif pour illustrer leurs propos sur celles-ci.

Le cinquième article, de **Katherine Occhiuto, Sarah L. Todd, Tina E. Wilson et Joel Z. Garrod**, s’intitule « Atteindre une plus grande transparence dans les partenariats intersectoriels axés sur les développements technologiques ». Les auteurs offrent une réflexion pertinente sur un partenariat entre des acteurs universitaires, communautaires et industriels. Après avoir passé en revue les perspectives de collaborateurs au projet, ils soulèvent des questions importantes sur les partenariats intersectoriels en recherche et développement.

EXCITING CHANGES AHEAD!

We would like to take this opportunity to share with you three upcoming changes for the journal. The first concerns outreach. We have submitted our application to be included in the Scopus database, as well as on several national lists of important scientific journals. This will give us much more visibility, especially outside of Canada. We will also ratch up our marketing through social media with the help of the ANSER-ARES journal management and communications committees. Please engage with the Journal on Twitter, LinkedIn and Facebook!

Secondly, we are introducing a new section for submissions: the empirical research note. This section will contain articles of about 4,000 words. The focus of this section will be on ongoing research and cutting-edge ideas that authors can disseminate earlier in the research cycle. The section will consider papers on first results of new studies, case studies, commentaries and conceptual contributions. Full instructions can be found on our website.

Thirdly, we are also working on a new design for the journal, including a new cover, a new font and a new website homepage. If you have any ideas or suggestions please let us know.

WE LOVE OUR REVIEWERS!

Moving our field forward would not be possible without the thoughtful work of our reviewers. We thank you all! If you are interested in reading the very latest in research and building your critical thinking and writing skills, please consider becoming a reviewer for the journal. We especially welcome new scholars. You can sign up as a reviewer on our website or send us an email.

Thank you also to the members of our Editorial Board who have supported and promoted the journal over the

CHANGEMENTS EXCITANTS EN PERSPECTIVE!

Nous aimerions profiter de cet éditorial pour partager avec vous trois changements imminents relatifs à la revue. Le premier concerne le faire-savoir. En effet, nous avons soumis une demande pour figurer dans la base de données Scopus ainsi que sur plusieurs listes nationales de revues savantes importantes. Ce changement accroîtra considérablement notre visibilité, surtout à l'extérieur du Canada. Nous allons aussi augmenter nos efforts de marketing sur les réseaux sociaux grâce au support des comité de gestion et de communication d'ARES. Nous vous invitons en outre à participer vous-mêmes à la revue sur Twitter, LinkedIn et Facebook!

Deuxièmement, nous ajoutons une nouvelle section, « Note sur les recherches empiriques ». Cette section comprendra des articles d'à peu près 4 000 mots. Elle se focalisera sur des recherches en cours et des idées de pointe que les auteurs pourront diffuser plus tôt dans leur processus de recherche. Ainsi, elle considérera des articles sur les premiers résultats d'études nouvelles, d'études de cas, de commentaires et de contributions conceptuelles. Vous retrouverez de plus amples informations à ce sujet sur notre site.

Troisièmement, nous sommes en train de développer une nouvelle apparence pour la revue, y compris une nouvelle page couverture, une nouvelle fonte et une nouvelle page d'accueil pour le site. Si vous avez des idées ou des suggestions, veuillez nous les faire parvenir.

NOUS APPRÉCIONS LE TRAVAIL DE NOS ÉVALUATEURS

On ne pourrait pas faire progresser notre domaine sans le travail attentionné de nos lecteurs et lectrices experts. Nous vous remercions tous et toutes! Si vous aimeriez lire les toutes dernières recherches et améliorer votre pensée et votre écriture critiques, veuillez penser à devenir un lecteur expert ou une lectrice experte pour la revue. Nous invitons en particulier les nouveaux chercheurs à s'impliquer. Vous pouvez vous inscrire à titre de lecteur expert sur notre site ou nous envoyer un courriel.

Nous remercions aussi les membres de notre Comité de rédaction qui ont appuyé et promu la revue depuis si

years. We look forward to continuing these relationships.

Finally, we would be remiss if we did not thank you, the ANSERJ readers. We hope you enjoy this issue and will consider sending us your own contributions or becoming our reviewers. Please also join us in promoting the journal on social media and listservs as new issues come out. Best wishes for 2022!

A NOTE FROM LAURIE MOOK, EDITOR-IN-CHIEF

It is with great honor that in July 2021 I assumed the role of Editor-in-Chief of the *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. I am following in the footsteps of Jorge Sousa who has continued to elevate the status of the Journal through his leadership and his editorial and technological innovations. I am grateful to carry on this tradition in partnership with Marco Alberio, who has served the journal as Editor for the last year and a half. Luckily for us, Jorge is continuing as Special Issues Editor. Under Jorge's leadership, our first special issue was published in October 2021. Our congratulations go to the special issue editors Kunle Akingbola, Carol Brunt, Alina Baluch and Ian Cunningham for putting together a very strong issue on "Crisis, Pandemic, and Beyond: Nonprofits and the Adaptive Capability of Communities."

longtemps. Nous comptons entretenir de bonnes relations avec tous ces participants dans les années à venir.

Enfin, il serait négligent de notre part de ne pas vous remercier, vous les lectrices et les lecteurs d'ANSERJ. Nous espérons que vous allez apprécier ce numéro-ci et que vous songerez à nous envoyer vos propres contributions ou à devenir nos évaluateurs. Veuillez aussi nous aider à promouvoir la revue sur les réseaux sociaux et les gestionnaires de liste de diffusion à mesure que paraissent les nouveaux numéros. En guise de conclusion, nous vous envoyons nos meilleurs souhaits pour l'an 2022!

UNE NOTE DE LA PART DE LAURIE MOOK, RÉDACTRICE EN CHEF

C'est avec un profond sentiment d'honneur que j'ai assumé en juillet 2021 le rôle de rédactrice en chef de la *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*. Je suis les traces de Jorge Sousa qui a réussi à élever le statut de la revue par son leadership et ses innovations éditoriales et technologiques. Je suis reconnaissante de pouvoir poursuivre cette tradition avec Marco Alberio, qui depuis un an et demi sert la revue à titre de rédacteur. Heureusement pour nous, Jorge continue auprès de nous en tant que rédacteur des numéros spéciaux. En effet, sous sa direction, notre premier numéro spécial a paru en octobre 2021. Nous félicitons nos rédacteurs pour celui-ci, Kunle Akingbola, Carol Brunt, Alina Baluch et Ian Cunningham, qui ont réalisé un excellent numéro, « La crise, la pandémie et au-delà : les OSBL et la capacité d'adaptation des communautés. »



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

Does COVID-19 Portend a Shocking Future for Nonprofits?

John R. Whitman
Harvard University Extension School

ABSTRACT

COVID-19 caught many nonprofit leaders by surprise. The impact of the pandemic was unprecedented in recent history. Has this shock provided a wake-up call for nonprofits to better prepare for possible future shocks, notably those related to climate change? This article presents a number of questions that have emerged from the COVID-19 experience, provides several sources of guidance on preparedness planning, and notes the opportunity for new courses to address leadership needs for preparedness.

RÉSUMÉ

La COVID-19 a pris plusieurs dirigeants d'OSBL par surprise. Après tout, l'impact de la pandémie s'est avéré sans précédent dans l'histoire récente. Ce choc a-t-il pu servir d'avertissement aux OSBL afin qu'ils soient mieux préparés pour de futurs chocs possibles, notamment en ce qui a trait au changement climatique? Cet article soulève maintes questions provenant de l'expérience de la COVID-19, offre plusieurs sources de conseils sur la planification préalable, et souligne l'opportunité de créer de nouvelles approches pour combler les besoins en leadership afin d'assurer une meilleure préparation en vue de chocs futurs.

Keywords / Mots clés: Nonprofit management; Strategic planning; Shock / Gestion d'OSBL; Planification stratégique; Choc

INTRODUCTION

Many executive directors of nonprofit organizations may forever recall a vivid sense of panic when the COVID-19 emergency was announced in 2020. Despite years or decades of reliably providing critical services to those in need, the delivery of face-to-face care was suddenly entirely off the table.

Was, or is, COVID-19 a harbinger of more shocks to come? To contemplate this, recall the immediate impact of COVID-19. It galloped in on a global scale as pestilence, the threat of hunger, if not famine, soon followed, ineluctably trailed by death. The pandemic, which is by no means over yet, caused an initial shock in the United States, one of the world's most robust economies, that exceeded the upheaval of the Great Recession, comparable only to the Great Depression in terms of economic upheaval, businesses closings, particularly small businesses, and the loss of jobs, particularly

Whitman (2021)

among those with low incomes (Baker, Bloom, Davis, Kost, Sammon, & Viratyosin, 2020; Fairlie, 2020; Parker, Minkin, & Bennett, 2020).

According to the Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, the nonprofit sector in the United States lost seven percent of its workforce in the first year of COVID-19 (Newhouse, 2021a), and the estimated time to recover was two years from February 2021 (Newhouse, 2021b). Hunger in the United States had reached a 20-year low just prior to COVID-19, but the combined forces of poverty and unemployment, which spiked with the onset of the pandemic, meant that 42 million people in the country, including 13 million children, could face food insecurity in 2021 (Feeding America, 2021). That is 10 percent more food-insecure people than the entire population of Canada!

With deaths now approaching 800,000, the United States has not experienced such massive mortality since the 620,000 lives lost in its self-inflicted Civil War. Canada has sadly lost nearly 29,000 souls. Comparatively, as of the end of November 2021, Canada has lost 789 lives per million; the U.S. has lost 2,352 per million (Statista, 2021).

Despite the disparities between the two countries, and the greater impact on the United States likely due in part to idiosyncratic beliefs among its population (Vitriol & Marsh, 2021), nonprofit organizations, whether engaged in providing amenities, such as museums and symphonies, or services, such as childcare and hunger relief, are similarly threatened by COVID-19 in at least two important ways. First, the behavioral change of social distancing, adopted voluntarily even prior to mandates, disrupts the ability to conduct business as usual. While museums, performing arts organizations, and other cultural nonprofits had to shutter indefinitely (or some permanently), other organizations found work-arounds by arranging curbside pickup of books at libraries, depositing food boxes in the trunks of cars, and a converting to online learning at schools on a massive scale (Whitman, Janicki, & Visser, 2020).

Second, the disease itself had a direct impact on organizations, for example, by causing volunteers, especially the elderly, to stop contributing out of fear of infection, by creating sudden losses of workers due to infection and death, and by increasing the number of vulnerable people requiring critical services delivered only through nonprofit organizations. The shortage of beds at hospitals in the United States reached crisis proportions, forcing hard decisions, and the stress on medical staff resulted in unusual levels of burnout and resignations.

REFLECTION AND RESILIENCE

What have we learned? And what can we continue to learn? The deluge of publications and perhaps even creative arts in response to these questions is just beginning. But it is not unreasonable to expect that additional shocks of this magnitude will be forthcoming. Regardless of the ultimately settled etiology of COVID-19, it is now beyond doubt that those who forecasted pandemics long prior to this one were, and continue to be, absolutely correct. Surely more pandemics can be expected. Moreover, climate change will itself create additional varieties of shocks, including drought-caused famines, extreme natural disasters, and the expansion of areas susceptible to serious disease vectors. And if a recent report from the U.S. intelligence community and the Pentagon is correct [National Intelligence Council, 2021], climate change may yet unleash the fourth horseman: war. So, the right answer to the title of this piece is “yes.”

Beyond agreement that future shocks are immanent in a changing global climate, how can nonprofits better prepare? The *mot du jour* in response is *resilience*. A recent book, *The Resilient Society*, by Princeton economist Markus Brunnermeier (2021) makes a helpful distinction between resilience, the ability to rebound, and robustness, the ability to resist. The author recounts a poem by Jean de La Fontaine called “The Oak and the Reed”:

The oak is robust. It is mighty and looks indestructible in the face of normal winds. By contrast, the reed is resilient. Even light breezes bend the reed. But when a strong storm erupts, the reed declares: “I bend but do not break.” (p. 2)

Whitman (2021)

Resilience, argues the author, may not be the most efficient option and, rather, may require redundancies to serve as buffers, or backups, in times of shock. He also notes that resilience is related to sustainability, the capacity to operate for the long run. But these features appear contrary to what has been expected of nonprofits to date. Nonprofits have long been admonished to be efficient and to pass the maximum possible amount of resources onto the populations they serve. Not surprisingly, there is an ongoing exhortation for sufficient overhead funding merely to be able to continue to serve the populations of concern to funders.

Christian Seelos and Johanna Mair (2017) advise in their book, *Innovation and Scaling for Impact*, that more vulnerable nonprofits would do well to focus on building and strengthening their business model and then scaling to build the heft required to be able to innovate to develop resilience. In the United States, the vast majority of nonprofits constitute a long tail of organizations with limited resources or virtually no revenues to report. In times of shock, the most bereft of these ironically may suffer the least effect because, to quote Nobel laureate Bob Dylan from his *Highway 61 Revisited* album, “when you ain’t got nothing, you got nothing to lose.” But for others more susceptible to shock, perhaps now is the time to consider building resilience through federating with like entities, engaging in strategic alliances, or even merging to create the bulk required for sustainability. And, no doubt, with new threats, new types of nonprofits might emerge to meet needs not adequately met by government, the market, nor other nonprofits.

A timely article in *Foreign Affairs* by J. Peter Scoblic and Philip E. Tetlock (2020), considered the “right way to think about the future” (p. x), which then led to discovering the work of George Cairns and George Wright (2018), embodied in their book *Scenario Thinking: Preparing Your Organization for the Future in an Unpredictable World*. Scenario thinking, as described, is a methodology to help organizational leaders imagine plausible future worlds and then plan accordingly.

REVISIONING

Some plausible scenarios to contemplate come immediately to mind. For example, we need to critically consider the role and stability of social institutions. Institutions such as the church, the government, the law, the military, and even public charity, consisting of nonprofit organizations, have evolved principally to provide stability, continuity, and protection for societies. These institutions have evolved over the past 10,000 years of civilization during a time of climate stability following the last ice age. But since the climate is now changing, perhaps poised to cause unprecedented social dislocations, it is not yet clear what the strain will be on institutions we take for granted. Could drought and extreme natural disasters create untenable expectations of underfunded governments to respond with assistance? Will decades of starving governments of tax revenues leave them in a compromised situation? In relatively good times, the level of social funding provided by private individuals and philanthropy has only amounted to about \$400 billion dollars—seven percent of the entire federal budget of \$6.6 trillion in 2020—or less than what the United States federal government provides for Medicaid. There is no way that individuals or the private sector will be able to pay for the consequences of climate change. And yet the United States already has a \$28 trillion debt, leaving it quite vulnerable to future shocks. Many cities are facing similar fiscal woes.

In short, a number of important questions have emerged from COVID-19:

- Is preparedness the new overhead fight?
- Should funders require a resilience metric?
- Should boards require scenario thinking and planning?
- Should more nonprofits federate? Develop alliances? Merge?
- Should nonprofits negotiate pre-disaster response plans with local governments?
- Should the private sector (by sector) initiate its own reserves for nonprofit resilience?

Whitman (2021)

- Will an account of how an executive director responded to COVID-19 be part of future job interviews?

Perhaps most difficult but also most promising, should nonprofits start a social movement (in the United States) to demand greater social resilience through government policies requiring inter alia a minimum livable wage, single-payer universal healthcare, housing as a right, and minimum nutrition as a right? If so, how will such guarantees be funded?

RESEARCH AND LEARNING

These questions require further research. Indeed, these and other questions may well constitute substantive topics for exploration and deliberation in educational courses that may emerge in the shockwaves of COVID-19's aftermath. Among new courses designed to help nonprofit leaders plan for future shocks is Innovations in Nonprofit Management, available through the Harvard University Extension School.

Because there remains much to research and learn about how to prepare for future shocks such as COVID-19, courses such as this should both contribute to empowering leaders to prepare for the future and, through co-creation among participants, yield new findings and perhaps methodologies for building needed resilience.

REFERENCES

- Baker, S.R., Bloom, N., Davis, S.J., Kost, K.J., Sammon, M.C., & Viratyosin, T. (2020). *The unprecedented stock market impact of COVID-19*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/papers/w26945> [August 19, 2020].
- Brunnermeier, M.K. (2021). *The resilient society*. Colorado Springs, CO: Endeavor Literary Press.
- Cairns, G., & Wright, G. (2018). *Scenario thinking: Preparing your organization for the future in an unpredictable world*. Cham, CH: Palgrave Macmillan, Springer Nature.
- Fairlie, R.W. (2020). *The impact of COVID-19 on small business owners: The first three months after social-distancing restrictions*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/papers/w27462.pdf> [September 17, 2020].
- Feeding America. (2021). The impact of the coronavirus on food insecurity in 2020 & 2021. URL: https://www.feedingamerica.org/sites/default/files/2021-03/National%20Projections%20Brief_3.9.2021_0.pdf [October 25, 2021].
- National Intelligence Council. (2021). National Intelligence Estimate: Climate change and international responses increasing challenges to US national security through 2040, document number NIC-NIE-2021-10030-A. Office of the Director of National Intelligence, Washington, DC.
- Newhouse, C. (2021a). *COVID-19 jobs update, February 2021: Nonprofit sector lost over 7% of its workforce in the first year of the pandemic*. Center for Civil Society Studies. URL: <http://ccss.jhu.edu/february-2021-jobs/> [October 25, 2021].
- Newhouse, C. (2021b). *COVID-19 jobs update, January 2021: Nonprofit jobs still down by nearly 960,000 as of January, time to full recovery increases to 2 years*. Center for Civil Society Studies. URL: <http://ccss.jhu.edu/january-2021-jobs/> [October 25, 2021].
- Parker, K., Minkin, R., & Bennett, J. (2020). *Economic fallout from COVID-19 continues to hit lower-income Americans the hardest*. Washington, DC: Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/09/24/economic-fallout-from-covid-19-continues-to-hit-lower-income-americans-the-hardest/> [October 25, 2021].
- Scoblic, J.P., & Tetlock, P.E. (2020). A better crystal ball: The right way to think about the future. *Foreign Affairs*, 99(6), 10–18.
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact: How effective social enterprises do it*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Whitman (2021)

- Statista. (2021). *COVID-19 cases and deaths per million in 206 countries as of October 25, 2021*. Brooklyn, NY: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1104709/coronavirus-deaths-worldwide-per-million-inhabitants/> [October 25, 2021].
- Vitriol, J.A., & Marsh, J.K. (2021). A pandemic of misbelief: How beliefs promote or undermine COVID-19 mitigation. *Frontiers in Political Science*, 3(June 2021). URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2021.648082/full> [October 25, 2021].
- Whitman, J.R., Janicki, M., & Visser, M. (2020). *Open to change: Libraries catalyze small business adaption to COVID-19*. Washington, DC: American Library Association. URL: http://www.ala.org/advocacy/sites/ala.org.advocacy/files/content/Workforce/LBB_PP%20-%20final.pdf [November 11, 2020].

ABOUT THE AUTHOR/L'AUTEUR

John R. Whitman is Instructor at Harvard Extension School. Email: johnrwhitman@mac.com .

Responding to Business Succession Issues and Crises by Converting to Cooperatives: Canadian Realities and Possibilities

Marcelo Vieta
University of Toronto

ABSTRACT

Most of Canada's 1.2 million small- and medium-sized enterprises (SMEs) have been affected by the pandemic, compounding serious issues facing Canada's economy, including the potential for large-scale business closures due to the growing number of retirement-aged owners without a formal succession plan. One social economy option in Canada to save businesses and the jobs they provide is to sell them to employees or community members and convert them to co-operatives. The Conversion to Co-operatives Project set out to better understand business conversion to cooperatives (BCCs) in Canada and help the country's co-op movement build BCC capacity. This article outlines the project's key findings to date.

RÉSUMÉ

La pandémie a entraîné des conséquences sur la plupart des 1,2 millions de petites et moyennes entreprises au Canada, aggravant de sérieux problèmes pour l'économie du pays, y compris la possibilité de fermetures d'entreprises à grande échelle causées par le nombre croissant de propriétaires au seuil de la retraite qui n'ont aucun plan de relève. Au Canada, une option provenant de l'économie sociale pour sauver les entreprises et les emplois qu'elles fournissent serait de les vendre à des employés ou à des membres de la communauté et de les convertir en coopératives. Le Projet de conversion en coopératives a cherché à mieux comprendre la conversion d'entreprise en coopérative (CEC) au Canada et à aider le mouvement coopératif du pays à accroître la capacité en CEC. Cet article présente les données clés du projet à ce jour.

Keywords / Mots clés : Business conversion to cooperatives; Small- and medium-sized enterprises; Succession; Business crisis; COVID-19; Canada; Social economy organizations / Conversion d'entreprises en coopératives; Petites et moyennes entreprises; Relève; Crise organisationnelle; COVID-19; Canada; Entreprises de l'économie sociale

INTRODUCTION

Most of Canada's 1.2 million small- and medium-sized enterprises (SMEs) have been affected by COVID-19 lockdowns (Canadian Federation of Independent Business, 2021), so-called labour shortages in the mist of the "Great Resignation" (Bernard, 2021; Rodriguez, 2021), and supply chain bottlenecks (Goodman, 2021; Reuters, 2021). The pandemic has compounded a serious issue facing Canada's economy that social scientists have known about for years: the potential for large-scale permanent business closures due to the growing number of owners nearing retirement without a formal succession plan. In Canada, one social economy option for saving these businesses and their jobs is to convert them to cooperatives, which includes selling them to employees or community members. However, according to the Conversion to Co-operatives (Co-opConvert) Project, an SSHRC-funded multidisciplinary research project underway since 2018, this option is mostly overlooked in Canada, which results in a lost opportunity for communities.

The Co-opConvert Project is spearheaded by a team of social economy researchers from the Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW) at the University of Toronto and the Université de Sherbrooke's Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles (IRECUS), in partnership with Co-operatives and Mutuals Canada (CMC) and other co-op sector leaders. The project has two overarching objectives:

1. Conduct research exploring different dimensions regarding the reality and possibility of the business conversion to co-operative (BCC) model in Canada.
2. Help the country's co-op movement build BCC capacity.

The research includes a Canada-wide survey of retirement-age SME owners regarding their succession intentions, knowledge of co-ops, and attitude toward co-ops (Vieta, Tarhan, Duguid, & Guillotte, 2021); a series of key informant interviews in Canada and internationally to better understand the possibilities of BCCs and why they remain mostly under the radar in Canada; a comprehensive database of all BCCs in Canada (Co-opConvert Project, 2021a) to date and their characteristics; an extensive literature review on conversions to co-ops; and 15 illustrative case studies (Co-opConvert Project, 2021b) of different Canadian BCC experiences. The capacity-building work has included community engagement via webinars and conference panels and presentations; reports to policymakers and Canada's co-operative sector; and, in order to be able to make policy recommendations, comparing and contrasting Canada's BCC pathways to other BCC ecosystems around the world, such as Italy's worker buyouts (Vieta, 2020a; Vieta, Depedri, & Carrano, 2017), Argentina's worker-recuperated companies (Vieta, 2020b), and conversion models in the U.S., France, Spain, and the U.K.

CANADA'S SME OWNERS ARE NOT PREPARED FOR SUCCESSION OR POSSIBLE BUSINESS FAILURE

One of Co-opConvert's major findings so far is that Canada's SME owners are not prepared for succession or for the impacts of economic crises on their businesses. While nearly three-quarters (72%) of SME owners plan to retire in the next decade (Canadian Federation of Independent Business, 2018), and those nearing retirement report high (52%) or moderate (41%) expectations for their succession plans, only a minority (14%) have a succession plan in place. Less than half of them (48%) claim to be familiar with the intricacies of succession (Vieta, Tarhan, Duguid, & Guillotte, 2021).

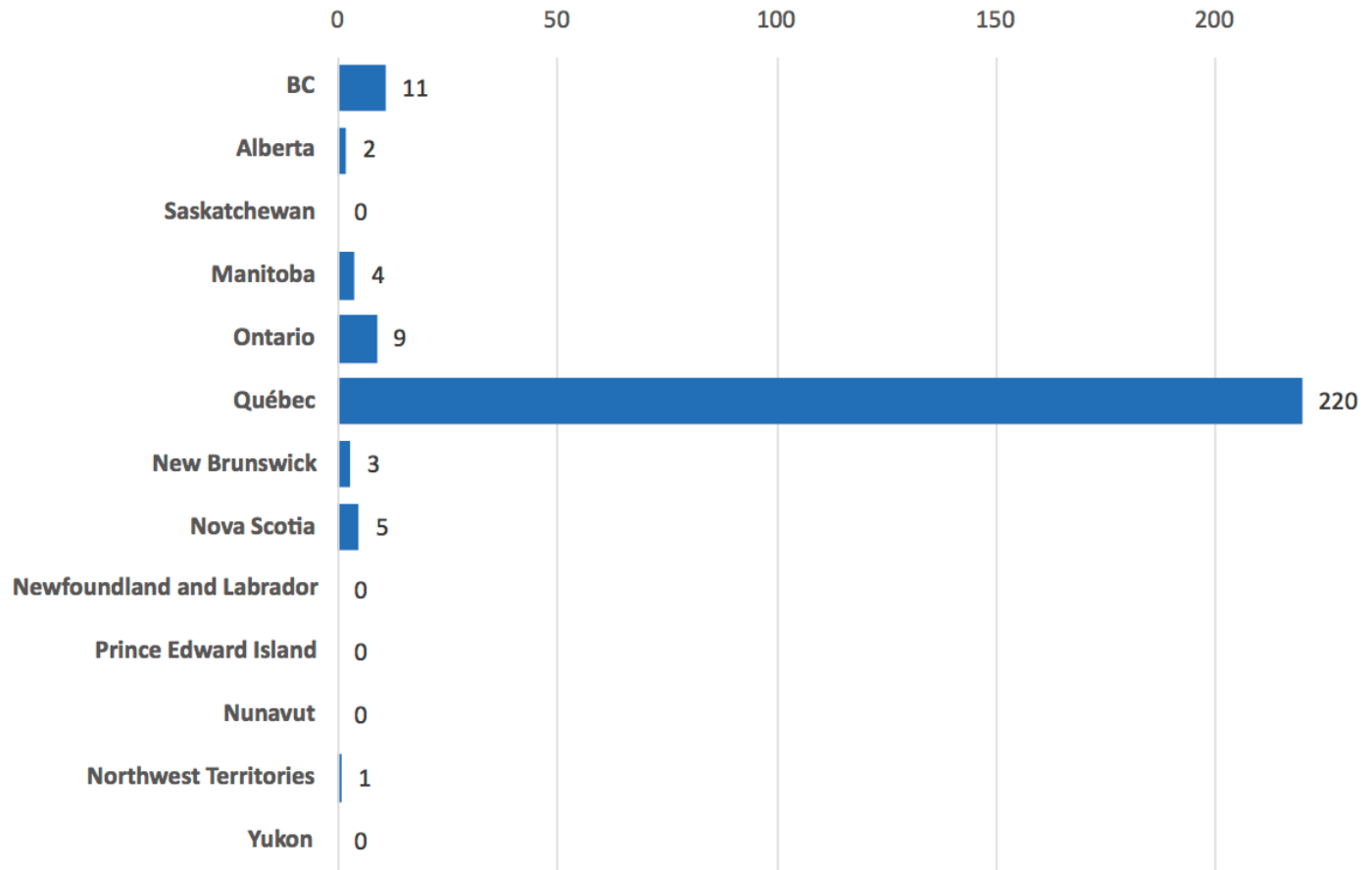
At stake before the pandemic was over \$1.5 trillion in assets (Canadian Federation of Independent Business, 2018) affecting over a third of Canada's private sector workforce (Parkinson, McFarland, & McKenna, 2015). This impending SME succession crunch, linked to what has been called "the silver tsunami" (Geber, 2020, para. 1), was already being discussed by the early 2010s in Canada (Bruce & Wong, 2012; CBC, 2011; Israelson, 2017). Economic experts in the U.S. and the EU have also been warning of a similar phenomenon on the horizon for over a decade now (European Commission, 2011; Transeo, 2013). And the risks to business continuity due to the pandemic has only added to these concerns.

THE POTENTIAL CO-OPERATIVE SOLUTION TO BUSINESS CRISES AND SUCCESSION

An overview of conversions to cooperatives in Canada

Co-opConvert has discovered that 255 BCCs have existed in Canada; 191 of them are currently active, and some have existed as co-ops for decades, much longer than they did as private firms. While BCCs are found across Canada (see Figure 1), over 86 percent of them are in Québec, where there is a favourable social economy and co-operative development policy and supports (Vieta, Fouquet, & Charbonneau, forthcoming).

Figure 1: Business conversions to cooperatives in Canada in the Co-opConvert database, by province (N = 255)



Canada's BCCs are also present in a wide cross-section of economic sectors (see Figure 2).

BCCs include selling or transferring businesses to employees or other community stakeholders and creating cooperatives of all kinds (see Figure 3). Converted businesses in Canada can thus become worker, consumer, or multi-stakeholder co-ops. In the agricultural sector, they can become producer co-ops.¹ In a model unique to Québec, *coopératives de travailleurs actionnaires* (worker-shareholder cooperative) are partial conversions that are formed when employees enter a co-ownership agreement with conventional investor-owners.

Figure 2: Business conversions to cooperatives in Canada in the Co-opConvert database, by economic sector and North American Industry Classification System code (N = 254)

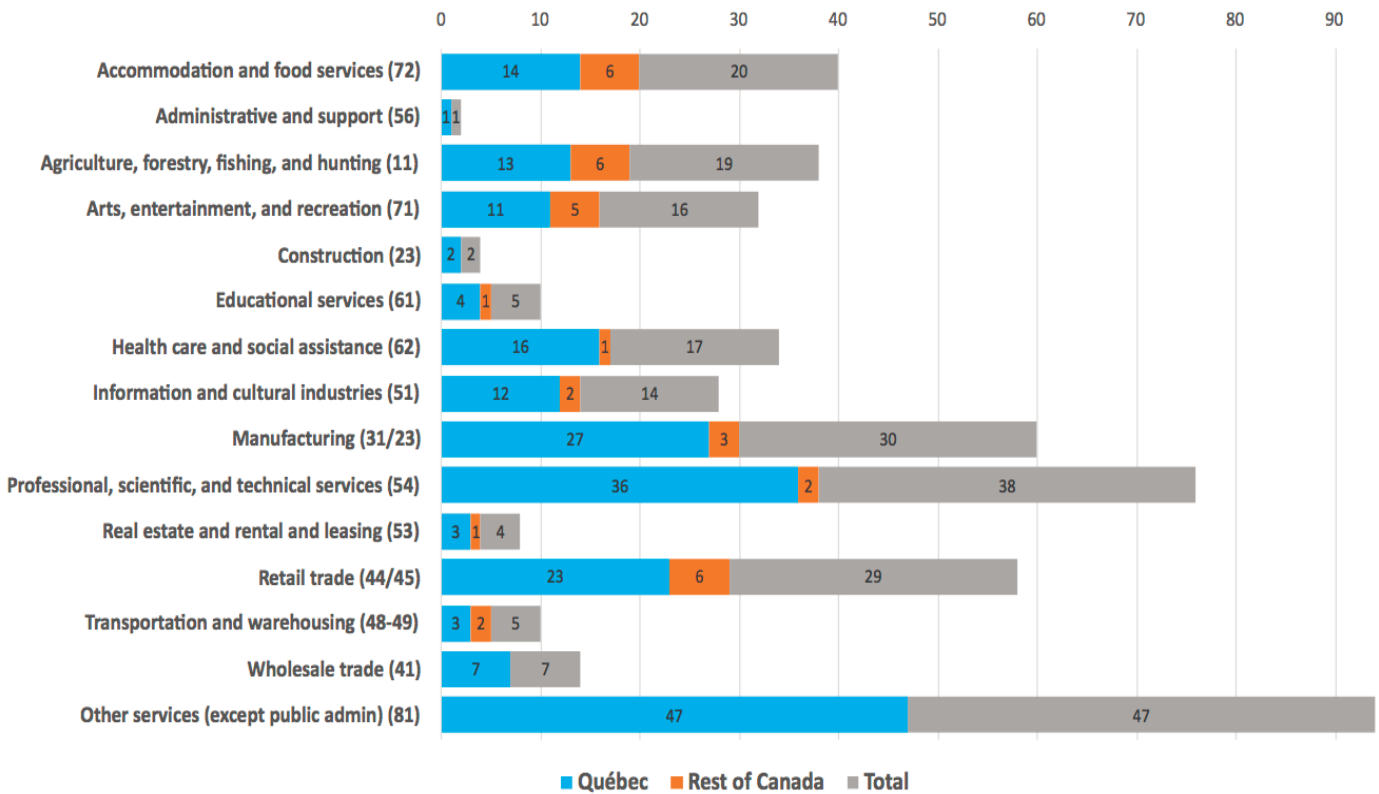
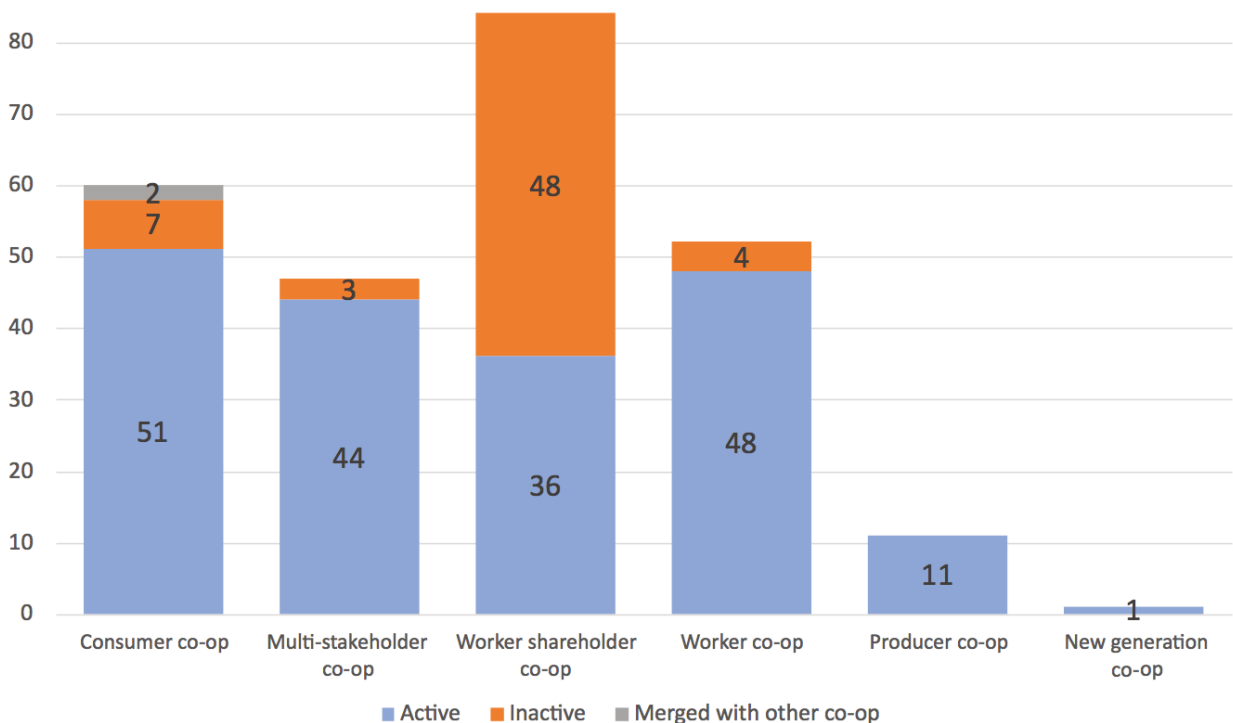


Figure 3: Business conversions to cooperatives in Canada in the Co-opConvert database, by co-operative type (N = 255)



Pathways to cooperative conversion in Canada

Typically, especially in more crisis-based conversions or when owners are keen on fully retiring, the business is sold to employees or the community, and the owners completely exit the enterprise upon conversion, which happened with the Aron Theatre Co-Op (Co-opConvert Project, 2021d) and the Glitter Bean Café (Co-opConvert Project, 2021k). Since 53 percent of Canada's SME owners do not plan to fully retire, a BCC could also make sense to guarantee business continuity and an ongoing job for former owners (Vieta et al., 2021). BCCs can thus also be part of a staged owner retirement or exit plan, a way for owners to pass on their knowledge of the business to the new owner-members, or a combination of these, as happened with Arise Architects (Co-opConvert Project, 2021c) and the Kincardine Ladies Fitness Co-operative (Co-opConvert Project, 2021m).

While Canada has several BCC pathways, they are ad hoc and vary by province (Bernstein & Hodge, 2008; Duguid, Tarhan, & Vieta, 2015; Hough, 2005). Most of Canada's BCCs are in Québec due to its favourable social economy policies and its strong promotion by unions, the provincial government, and its co-operative sector (Côté, 2007; TransfertCOOP, 2021). Organizations that play a leadership role in BCC creation in that province include

- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, its apex co-operative association, which publishes guides regarding conversions of enterprises to co-ops.
- MCE Conseils, a consulting firm affiliated with the Confédération des syndicats nationaux, that, among other things, supports co-op entrepreneurship.
- Réseau de la coopération du travail du Québec, Québec's federation of worker co-ops.
- Coopérative de développement régional du Québec, regional organizations that support co-operative development across the province.
- Centre de transfert d'entreprise du Québec, a Québec succession and business transfer support organization.
- Investissement Québec and the Caisse d'économie solidaire, which offer financing solutions specific to company conversions to cooperatives.

In the rest of Canada, BCCs tend to emerge in coincidental circumstances where factors typically converge under the leadership of a local co-operative developer or an apex co-operative organization (Hough, 2005; Quarter, 1995; Vieta et al., 2021). Organizations that have taken a leadership role in Canada's BCC development outside of Québec include

- Canadian Worker Co-op Federation
- CoopZone
- Co-operatives First in Western Canada
- Vancouver City Savings Credit Union (2021) in BC
- Ontario Co-operative Association in Ontario
- Conseil de la coopération de l'Ontario in Ontario
- Coopérative de développement régional-Acadie in Atlantic Canada
- Alberta Community & Co-operative Association in Alberta

Types of business conversion to cooperatives in Canada

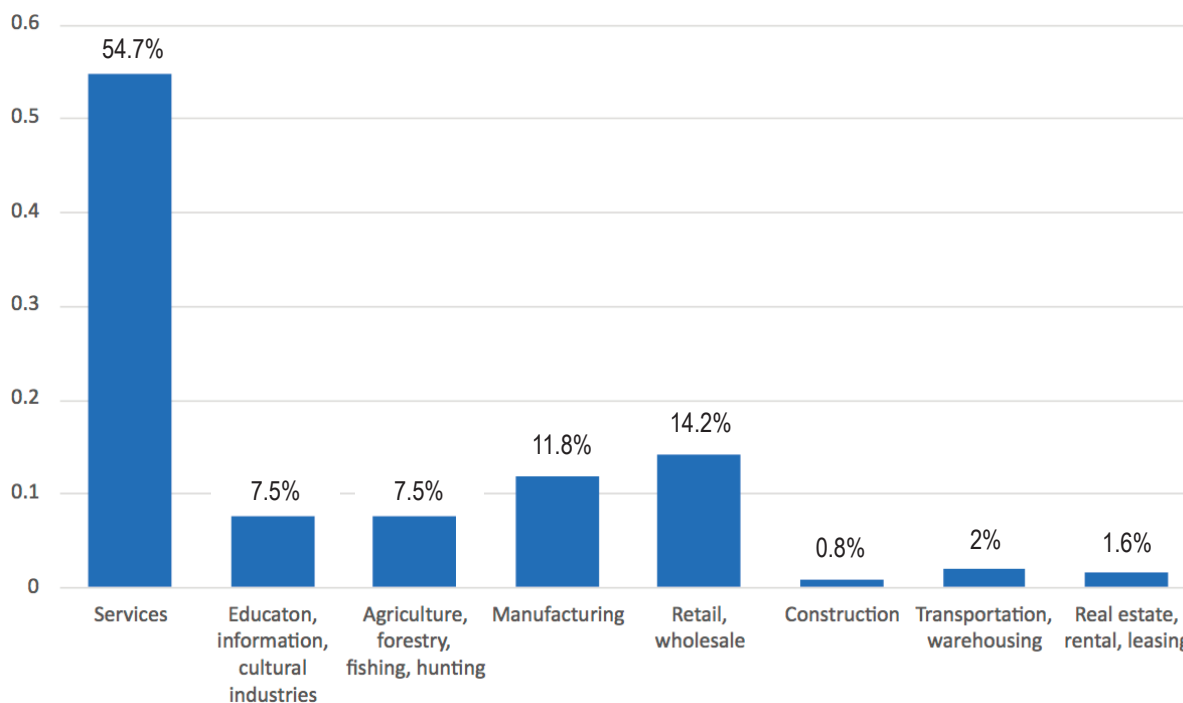
Québec's BCC ecosystem parallels other rich conversion ecosystems around the world. While Canada's conversions outside of Québec tend to consist of workers, customers, or community members pooling resources, buying out the business, and converting it to a worker or consumer co-op, this project found that there are four overarching types of conversions in Québec (Vieta et al., forthcoming):

Vieta (2021)

1. The creation of a new co-op that then acquires the business, as in an employee buyout or takeover (33% of conversions in Québec).
2. The acquisition of a business by an existing co-op, as found in the funeral sector and led by the Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ, Co-opConvert Project, 2021j) (19% of Québec conversions).
3. The transformation of an existing business into a co-operative, usually carried out by various stakeholders who convert the business into a *coopérative de solidarité* (Québec's multi-stakeholder co-operative) (9% of conversions).
4. Partial conversions via *coopératives de travailleurs actionnaires* (WSCs) (38% of all Québec conversions). At times, WSCs are a stage in the eventual full conversion of the enterprise into a co-operative, as they were for Coopérative de travailleurs d'ambulance de l'Estrie (Co-opConvert Project, 2021g).

Across Canada, BCCs are found in a wide variety of economic sectors (see Figure 2), however, 55 percent of them are in the professional, business, and social services sector (see Figure 4), which suggests that labour-intensive, people-oriented, and community-focused anchor businesses tend to be particularly amenable to co-op conversion in Canada.

Figure 4: Business conversion to cooperatives in Canada, grouped into major economic sectors (N = 254)



Drawing on case study work and an SME owner survey, Co-opConvert has managed to develop an emerging composite picture of BCCs in Canada that suggests the types of businesses and the conditions best suited for BCCs (Vieta et al., 2021):

- Businesses that are experiencing succession issues or crises and that need committed purchasers who understand the business and the community, such as the former Media Capitale newspaper network in Québec, which became Coopérative nationale de l'information indépendante (Co-opConvert Project, 2021h).
- Businesses in labour-intensive and services sectors with lower capitalization needs, such as Blooming Ladies (Co-opConvert Project, 2021f), Glitter Bean Café (Co-opConvert Project, 2021k), and Arise Architects (Co-opConvert Project, 2021c).

Vieta (2021)

- Firms in existence for over 10 years.
- Strong community-focused anchor businesses with social or economic import—such as grocery stores or movie theatres in small towns, for example, Épicerie Moonbeam (Co-opConvert Project, 2021i) and Aron Theatre (Co-opConvert Project, 2021d)—and livelihood-oriented businesses in single-industry towns, such as the Battle River Railway (Co-opConvert Project, 2021e) and Harrop-Procter Community Co-op (Co-opConvert Project, 2021f).
- Where a co-operative developer or other “enabler” encourages and facilitates the conversion process. In Québec, this enabler is often a social economy or co-op development organization, such as in the case of L’Estrie (Co-opConvert Project, 2021g) and FCFQ (Co-opConvert Project, 2021j). In the rest of Canada, it is usually an individual co-op developer, such as Glitter Bean Café (Co-opConvert Project, 2021k) and the Aron Theatre Co-operative (Co-opConvert Project, 2021d).

Catalyzing more conversion to cooperatives in Canada

While the BCC solution could address the coming SME succession crunch, only around a third of Canada’s SME owners are at least somewhat familiar with cooperatives (Vieta et al., 2021). This partially explains general misunderstandings regarding co-ops, including perceptions of inefficiency due to their democratic governance, assumptions about their incompatibility with particular business sectors or lack of competitiveness; and general ideological differences with a model that some see as too radical.

Given the discrepancy between the actual strength, competitiveness, and viability of co-ops (see Birchall & Hammond Ketilson, 2009; Novkovic & Webb, 2014; Pérotin, 2012, 2018) and the perceptions of Canada’s SME owners, a dedicated and sustained education and promotional campaign needs to unfold centring on the benefits and strengths of the BCC option. Canada’s co-operative movement, the community economic development sector, university programs and social economy researchers, and provincial and local governments should lead this initiative to educate SME owners, employees, communities, and unions about the co-operative advantage. This should include education about Canada’s already established BCC pathways, access to resources, as well as ample and illustrative case studies, which the Co-opConvert Project and a few other likeminded initiatives—such as CCEDNet (2021), the Legacy Leadership Lab (Campbell, Geobey, & Ronson, 2021), and TransfertCOOP (2021)—have begun.

NOTE

1. For a full review of the BCC typology in Canada, see the forthcoming report *The Business Conversion to Co-operatives Landscape in Canada* (Vieta, Fouquet, & Charbonneau, forthcoming).

WEBSITES

Alberta Community & Co-operative Association, <https://www.acca.coop>

Caisse d’économie solidaire, <https://caissesolidaire.coop>

Canadian Worker Co-op Federation, <https://canadianworker.coop>

Centre de transfert d’entreprise du Québec, <https://ctequebec.com>

Centre for Learning, Social Economy & Work, <https://www.oise.utoronto.ca/clsew/Home/index.html>

Co-operatives and Mutuals Canada, www.canada.coop

Co-operatives First, <https://cooperativesfirst.com>

Coopérative de développement régional-Acadie, <https://www.cdracadie.ca/en/who-are-we>

Coopérative de développement régional du Québec, <https://cdrq.coop>

CoopZone, <https://coopzone.coop>

Confédération des syndicats nationaux, <https://www.csn.qc.ca>
Conseil de la coopération de l'Ontario, <https://www.cco.coop>
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, <https://www.cqcm.coop>
Conversion to Co-operatives Project, <https://www.coopconvert.ca>
Insitut de recherche et d'éducation pour les coopératives e les mutuelles, <https://en.irecus.org>
Investissement Québec, <https://www.investquebec.com/quebec/fr>
MCE Conseils, <https://www.mceconseils.com/cooperatives>
Ontario Co-operative Association, <https://ontario.coop>
Réseau de la coopération du travail du Québec, <https://reseau.coop>

REFERENCES

- Bernard, B. (2021, September 10). Canada's August jobs showing signs of "Great Resignation" trend. *BNN Bloomberg*. URL: <https://www.bnnbloomberg.ca/economics/video/canada-s-august-jobs-showing-signs-of-great-resignation-trend-indeed-com-economist~2279192> [October 31, 2021].
- Bernstein, J., & Hodge, B. (2008, December 18). Sale of businesses to employees in Canada: The leveraged buyout. *Tax Notes International*, 25, 891–915.
- Birchall, J., & Hammond Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva, CH: Sustainable Enterprise Program, International Labour Organization.
- Bruce, D., & Wong, Q. (2012, November). *Passing on the business to the next generation*. Calgary, AB: Canadian Federation of Independent Business. URL: <https://www.cfib-fcei.ca/en/research/passing-business-next-generation> [December 5, 2018].
- Campbell, T., Geobey, S., & Ronson, M. (2021). *The legacy leadership lab: Cultivating the social acquisition movement* [final project report]. Waterloo, ON: Legacy Leadership Lab. URL: <https://uwaterloo.ca/legacy-leadership-lab/legacy-leadership-lab-cultivating-social-acquisition> [November 22, 2021].
- Canadian Federation of Independent Business. (2018). *Nearly three quarters of small business owners plan to exit their business within the next 10 years*. Calgary, AB: Canadian Federation of Independent Business. URL: <https://www.cfib-fcei.ca/en/media/nearly-three-quarters-small-business-owners-plan-exit-their-business-within-next-10-years> [January 15, 2019].
- Canadian Federation of Independent Business. (2021, October). *Your voice: Omnibus survey on small business issues*. Calgary, AB: Canadian Federation of Independent Business. URL: <https://content.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2021-11/2021-10-your-voice-survey-key-results.pdf> [November 23, 2021].
- CBC. (2011). 10 surprising stats about small business in Canada. *CBC News*. URL: <https://www.cbc.ca/news/business/10-surprising-stats-about-small-business-in-canada-1.1083238> [January 14, 2020].
- CCEDNet. (2021). *Business recovery, stabilization, and succession: Using co-operatives and social enterprises to address COVID-19 and the challenge of rapidly retiring business owners in rural communities across Atlantic Canada* [final report]. Victoria, BC: Canadian Community Economic Development Network. URL: https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/ccednet/documents/business_recovery_stabilization_and_succession_-_final_report.pdf [November 25, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021a). *Map of business conversions to co-operatives in Canada*. URL: <https://www.coopconvert.ca/bcc-map> [November 25, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021b). *Case studies*. URL: <https://www.coopconvert.ca/case-studies> [November 25, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021c). *Case study: Arise Architects Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/arise> [November 26, 2021].

Vieta (2021)

- Conversion to Co-operatives Project. (2021d). *Case study: Aron Theatre Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/aron> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021e). *Case study: Battle River Railway New Generation Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/brr> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021f). *Case study: Blooming Ladies Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/blooming-ladies> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021g). *Case study: Coopérative de travailleurs d'ambulance de l'Estrie (CTAE)*. URL: <https://www.coopconvert.ca/ctae> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021h). *Case study: Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)*. URL: <https://www.coopconvert.ca/cn2i> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021i). *Case study: Épicerie Coop Grocery Moonbeam*. URL: <https://www.coopconvert.ca/moonbeam> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021j). *Case study: Fédération des Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ)*. URL: <https://www.coopconvert.ca/fcq> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021k). *Case study: Glitter Bean Café Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/glitter-bean> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021l). *Case study: Harrop-Procter Community Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/harrop-procter> [November 26, 2021].
- Conversion to Co-operatives Project. (2021m). *Case study: Kincardine Ladies Fitness Co-operative*. URL: <https://www.coopconvert.ca/kincardine> [November 26, 2021].
- Côté, D. (2007). Best practices and co-operative development in Québec. In J. Emmanuel & L. Cayo (Eds.), *Effective practices i starting co-ops: The voice of Canadian co-op developers* (pp. 97–136). Gabriola Island, BC: New Rochdale Press. URL: https://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Effective_Practices_in_Starting_Co%E2%80%90ops.pdf [October, 8, 2018].
- Duguid, F., Tarhan, D., & Vieta, M. (2015). *New co-operative development in Canada: Findings from research emerging from the Co-operative Development Initiative (2009-2013)*. Measuring the co-operative difference research project. Ottawa, ON: Canadian Co-operative Association. URL: <http://www.cooperativedifference.coop/co-operatives-in-canada/new-co-operative-development-in-canada/> [October, 9, 2018].
- European Commission. (2011). *Business dynamics: Start-up, business transfers and bankruptcy*. Brussels, BE: Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Geber, S.Z. (2020, November 28). *The new silver tsunami*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/sarazeffgeber/2020/11/28/the-new-silver-tsunami> [July 15, 2021].
- Goodman, P.S. (2021, October 22). How the supply chain broke, and why it won't be fixed anytime soon. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2021/10/22/business/shortages-supply-chain.html> [October 30, 2021].
- Hough, P. (2005, March 31). *Succession planning using the worker co-op option*. Report Prepared for the Canadian Worker Co-op Federation's Co-operative Conversion Research Project: Retiring Small Business Owners. URL: <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-hough.pdf> [October 8, 2018].
- Israelson, D. (2017, March 3). Business-transition tsunami coming for aging baby boomers. *The Globe and Mail*. URL: <https://www.theglobeandmail.com/globe-investor/business-transition-tsunami-coming-for-aging-baby-boomers/article34200226> [October, 5, 2018].
- Novkovic, Sonja, & Webb, Tom. (Eds.). (2014). *Co-operatives in a post-growth era: Creating co-operative economics*. Winnipeg, MN: Fernwood.
- Parkinson, D., Mcfarland, J., & Mckenna, B. (2015, November 6). The boomer shift: How Canada's economy is headed for major change. *The Globe and Mail*. URL: <https://www.theglobeandmail.com/globe-investor/retirement/the-boomer-shift-how-canadas-economy-is-headed-for-majorchange/article27159892> [October 5, 2018].

Vieta (2021)

- Pérotin, V. (2012, March 15). *Workers' cooperatives: Good, sustainable jobs in the community*. Paper presented at the Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World conference. Venice, IT: San Servolo.
- Pérotin, V. (2018). *What do we really know about worker co-operatives?* A report for Co-operatives UK. URL: http://efesonline.org/LIBRARY/2016/worker_co-op_report.pdf [November 5, 2020].
- Quarter, J. (1995). *Crossing the line: Unionized employee ownership and investment funds*. Toronto, ON: James Lorimer & Company.
- Reuters. (2021, October 14). Canada concerned about supply chain issues, watching ports “closely.” *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/canada-is-concerned-about-supply-chain-issues-watching-ports-closely-finance-2021-10-14/> [November 13, 2021].
- Rodriguez, E. (2021, November 1). The Great Resignation has employers sweating. It's time to escalate the pressure. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/nov/01/great-resignation-employers-sweating-time-to-escalate-pressure> [November 13, 2021].
- Transeo. (2013). *Position paper: Transfer of SMEs in COSME programme*. Belgium, BE: COSME.
- TransfertCOOP. (2021). *TransfertCOOP: La coopérative pour une reprise collective*. TransfertCOOP. URL: <https://www.transfertcoop.com/?lang=en> [November 14, 2021].
- Vancouver City Savings Credit Union. (2021). *Investing in communities*. URL: <https://www.vancity.com/AboutVancity/InvestingInCommunities/> [November 16, 2021].
- Vieta, M. (2020a). Saving jobs and businesses in times of crisis: The Italian road to creating worker cooperatives from worker buyouts. In B. Roelants, H. Eum, S. Esim, S. Novkovic, & W. Katajamäki (Eds.), *Cooperatives and the world of work* (pp. 162–187). London, UK: Routledge.
- Vieta, M. (2020b). *Workers' self-management in Argentina: Contesting neo-liberalism by occupying companies, creating cooperatives, and recuperating autogestión*. Leiden, NL: Brill.
- Vieta, M., Depedri, S., & Carrano, A. (2017). *The Italian road to recuperating enterprises and the Legge Marcora framework: Italy's worker buyouts in times of crisis*. EURICSE Report, No. 015/17. Trento, IT: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. URL: <https://www.euricse.eu/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/> [July 5, 2019].
- Vieta, M., Tarhan, M.D., Duguid, F., & Guillotte, C.-A. (2021). *Canada's SMEs, business succession, and conversion to co-operatives: A survey of retirement-aged owners of small- and medium-sized businesses, their succession intentions, and their knowledge and perceptions of business conversions to co-operatives in Canada. Co-opConvert Report No. 1: The Conversion to Co-operatives Project*. Toronto, ON: Centre for Learning, Social Economy & Work, University of Toronto. URL: <https://www.coopconvert.ca/sme-report> [November 25, 2021].
- Vieta, M., Fouquet, É., & Charbonneau, J. (forthcoming). *The business conversion to co-operatives landscape in Canada. Co-opConvert report No. 2: The Conversion to Co-operatives Project*. Toronto, ON: Centre for Learning, Social Economy & Work, University of Toronto.

ABOUT THE AUTHOR / L'AUTEUR

Marcelo Vieta is Associate Professor in the Program in Adult Education and Community Development and Co-Director of the Centre for Learning, Social Economy & Work, both at the Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto. Email: marcelo.vieta@utoronto.ca.

La succession d'entreprise : une occasion de coopérer

**Claude-André Guillotte, Anne-Marie Merrien,
Josée Charbonneau & Étienne Fouquet**

Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et
les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

ABSTRACT

A vast proportion of Quebec's economic fabric is made up of small and medium-sized enterprises (SMEs). Recent studies underline the importance of ensuring the succession of these SMEs for the coming years. The collective option of cooperative takeover makes it possible to maintain the activities of these companies and to save the jobs they provide by selling the companies to employees or members of the community through conversion into cooperatives. However, this option has been largely neglected, which constitutes a missed opportunity for communities. Since 1980, 106 cooperatives have taken over a business in Quebec to ensure its continuity under this new status. The data show that, as of July 1, 2021, 96% of the cooperatives affected by these takeovers since 1980 were still in operation. This sustainability, including the maintenance of jobs and local economic activity, constitutes an argument in favour of exploring the cooperative model as an avenue for business takeovers.

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent la très grande majorité du tissu économique québécois. Des études récentes soulignent l'importance d'assurer la succession de ces PME dans les années à venir. L'option collective de la conversion en coopérative rend possible la continuité de ces entreprises et permet de sauver les emplois qu'elles offrent. Cette option de reprise implique le transfert des actifs et des activités de l'entreprise à ses employés ou à des membres de la communauté regroupés sous la formule juridique coopérative. Malheureusement, on a généralement négligé cette option, ce qui constitue une occasion manquée pour les communautés. Depuis 1980, pourtant, 106 coopératives ont repris une entreprise au Québec afin d'assurer sa pérennité sous ce nouveau statut. Les données montrent que, au 1 juillet 2021, 96% des coopératives ayant subi de telles prises de contrôle existent encore. Cette durabilité, y compris la préservation d'emplois et de l'activité économique locale qui s'y rattachent, est une bonne raison d'explorer l'utilité du modèle coopératif pour la reprise d'entreprises.

Keywords / Mots clés : Business succession; Cooperative conversion / Reprise d'entreprises; Conversion en coopérative

La plupart des 1,2 million de petites et moyennes entreprises (PME) du Canada ont été touchées par la pandémie, ce qui aggrave les problèmes auxquels l'économie canadienne est confrontée depuis des années : le potentiel de fermetures

permanentes et à grande échelle d'entreprises, en raison du nombre croissant de propriétaires approchant de la retraite, mais sans plan formel de relève de l'entreprise.

L'actualité récente fait d'ailleurs état du phénomène de la reprise de PME au Canada et plus particulièrement au Québec, dans le contexte du changement générationnel qui s'opère présentement. À titre d'exemple, on peut mentionner l'organisation du Sommet international du repreneuriat tenu à Montréal en novembre 2021, qui a rassemblé les acteurs majeurs de l'écosystème repreneurial du Québec et de l'international.

Le tissu économique québécois est composé en très grande majorité de PME, entreprises comptant moins de 500 employés (99,8% du total d'après les données de 2019). Selon la plus récente étude de la Banque de développement du Canada (BDC)¹, près de 116 000 entreprises canadiennes devront trouver une ou un repreneur.e dans les cinq prochaines années. Les propriétaires d'entreprise qui approchent l'âge de la retraite et qui doivent envisager passer le relais ne considèrent généralement que trois options : la transmission familiale, souvent privilégiée, la vente à des employés cadres ou la vente à un tiers privé. Or, une quatrième option mérite davantage d'attention : la reprise coopérative. Bon nombre de propriétaires de PME ne trouveront pas nécessairement la solution de reprise qui leur convient le mieux à travers les voies traditionnelles faute de préparation à la transmission, d'acquéreurs disponibles ou simplement d'un emplacement géographique adéquat.

L'option collective du repreneuriat coopératif permet de maintenir les activités de ces entreprises et de sauver les emplois qu'elles fournissent par la vente à des employés ou des membres de la communauté en les convertissant en coopératives. Cependant, cette option est grandement négligée, ce qui constitue une occasion manquée pour les communautés.

La reprise ou conversion coopérative concerne précisément l'intégration des activités économiques d'une entreprise au sein d'une autre entreprise constituée en coopérative. Depuis 1980, 106 coopératives ont repris une entreprise au Québec pour en assurer la continuité sous ce nouveau statut. La recension des données et la cartographie réalisées dans le cadre du projet CoopConvert révèlent que pour le Québec, en date du 1^{er} juillet 2021, 96% des coopératives concernées par ces reprises depuis 1980 étaient toujours en activité. Cette durabilité, conjuguée aux autres effets directs de la reprise coopérative que représente le maintien des emplois et de l'activité économique locale, constituent des arguments qui militent en faveur de l'exploration du modèle coopératif comme piste de reprise d'entreprise.

Concrètement, de quel type de coopérative est-il question? Voici trois cas de figure. D'abord, il peut s'agir d'une reprise par les consommateurs dans le cas, par exemple, d'une entreprise funéraire ou d'une épicerie locale. Dans le cas des résidences funéraires, la Fédération des coopératives funéraires du Québec² travaille activement à racheter et convertir des maisons funéraires privées en coopératives au bénéfice des communautés. On compte près de 100 points de services. Dans l'alimentation, il existe actuellement au Québec 70 coopératives de services marchands de proximité. Ces organisations sont implantées dans des communautés qui ont choisi d'assurer collectivement leurs services d'épicerie, de distribution d'essence, de quincaillerie, ou encore de comptoir de la Société des alcools du Québec (SAQ) par l'entremise d'une coopérative. Les citoyens et entreprises locales peuvent en devenir membres, de même que, dans certains cas, les travailleurs et des acteurs locaux. Par la coopérative de consommateurs (ou de solidarité), la communauté s'assure de conserver des services de proximité nécessaires à la vitalité des communautés.

Ensuite, il peut s'agir d'une reprise par les travailleurs de l'entreprise cédée. La coopérative de travail peut, par exemple, assurer la pérennité de l'entreprise dans le cas d'un restaurant-café ou encore d'une entreprise de services-conseils. Elle permet aux travailleurs de conserver leur emploi, tout en valorisant leur savoir-faire et leur vision entrepreneuriale. La vague de conversions coopératives des entreprises de services ambulanciers dans les années 1990-2000 fait foi du

potentiel de la reprise d'entreprise par les travailleurs. Le secteur manufacturier offre aussi de belles occasions de reprise coopérative, comme c'est le cas de Promoplastik³ dans le Bas Saint-Laurent où les travailleurs ont repris la division imprimerie d'une entreprise plus large.

Finalement, des fournisseurs d'une entreprise peuvent également la reprendre sous la forme d'une coopérative de producteurs afin de maintenir leur accès aux produits et services offerts et de s'assurer d'un plus grand contrôle sur certains maillons de la chaîne de valeur. C'est notamment ce qu'ont choisi de faire des pomiculteurs et des agriculteurs en se regroupant et devenant des producteurs-membres de la Coopérative pomicole du Lac des Deux-Montagnes.⁴

Ainsi, dans un contexte où plusieurs propriétaires de PME cherchent à prendre leur retraite moyennant la vente à un juste prix, tout en pérennisant leur vision entrepreneuriale et en préservant les emplois, le modèle coopératif représente une option intéressante. La reprise coopérative, c'est aussi une forme de garantie que les activités des entreprises demeureront au Canada, évitant un déplacement de la propriété des PME vers des investisseurs étrangers. Que ce soit pour maintenir l'offre de produits et services au sein d'une communauté, pour préserver des emplois ou, tout simplement, pour conserver la propriété locale des entreprises, la reprise coopérative est sans aucun doute une option à considérer.

Il existe une panoplie d'acteurs susceptibles de faciliter la reprise coopérative au Québec. Nommons, parmi tant d'autres, la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)⁵ et le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)⁶, qui ont tous deux développé une expertise importante en développement coopératif. Leurs équipes savent accompagner les propriétaires cédants et les groupes de repreneurs pour assurer la pérennité de nos PME. En complément, ces acteurs disposent d'une connaissance fine des programmes financiers disponibles pour la reprise d'entreprise sous la forme coopérative. Ces financements sont mis sur pied par plusieurs acteurs membres d'un écosystème plus large travaillant conjointement et conformément à la réalité des coopératives : le Mouvement Desjardins,⁷ la Caisse d'économie solidaire,⁸ le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité,⁹ Fondation,¹⁰ le Fonds de solidarité FTQ¹¹ ou encore Investissement Québec¹² et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale.¹³

Comme un processus de transfert d'entreprise peut prendre entre 2 et 8 ans et vu le grand nombre d'entreprises qui chercheront preneurs au cours des prochaines années, il y a urgence d'agir. Plusieurs voies doivent être empruntées. D'abord, mentionnons l'éducation à la coopération auprès des groupes de travailleurs et syndicats, des ressources entrepreneuriales et des programmes collégiaux et universitaires en entrepreneuriat. Ensuite, accentuons la formation et l'information auprès des conseillers d'affaires (comptables, juristes, etc.). Finalement, suscitons l'éveil du grand public à l'égard du risque de voir le tissu économique de PME s'effriter. Les statistiques parlent d'elles-mêmes. Considérons la succession d'entreprise comme une occasion de coopérer pour bâtir des entreprises et des communautés durables.

NOTES

1. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/acquisition-entreprise>
2. <https://www.fcfq.coop/>
3. <https://www.promoplastik.com/>
4. <http://www.naturpac.com/coop.html>
5. <https://cdrq.coop/la-reprise-collective-dune-entreprise>
6. <https://ctequbec.com/programmes/reprise-collective/>
7. <https://www.capitalregional.com/>
8. <https://caissesolidaire.coop/>
9. <https://www.cqcm.coop/>
10. <https://www.fondation.com/>

11. <https://www.fondsftq.com/>
12. <https://www.investquebec.com/quebec/fr>
13. <http://fiducieduchantier.qc.ca/>

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Claude-André Guillotte est directeur de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Courriel : claudandre.guillotte@usherbrooke.ca .

Anne-Marie Merrien est professionnelle de recherche à l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Courriel : anne-marie.merrien@usherbrooke.ca .

Josée Charbonneau est professionnelle de recherche à l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Courriel : josee.charbonneau2@usherbrooke.ca .

Étienne Fouquet est doctorant en Administration des affaires associé à l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Courriel : etienne.fouquet@usherbrooke.ca .

Social R&D in Four Portraits: An Exploratory Study of the Emerging Field of Research and Development in Canada's Social Purpose Organizations

Maxime Goulet-Langlois, McGill University

Naomi Nichols, Trent University

Jason Pearman, Employment and Social Development Canada

ABSTRACT

Since 2015, Canadian practitioners and funders have been adapting research and development (R&D) principles and practices to the context of social purpose organizations (SPOs) to increase the trans-sectoral capacity to generate social innovations. As a result, Social R&D is rapidly gaining popularity among a diversified array of organizations. This article distills the findings of a mix-methods exploratory study and offers a typology of four different Social R&D conceptualizations and practices. An analysis of the literature and of the empirical findings indicates a general lack of shared understanding about what Social R&D entails as a concept or a process. Further precision of meaning is needed to judge of Social R&D's specific value or to responsibly support its implementation through policy.

RÉSUMÉ

Depuis 2015, un nombre croissant de praticiens et de bailleurs de fonds canadiens adaptent les principes de Recherche et Développement (R&D) aux réalités des organismes à vocation sociale (OVS) afin d'accroître la capacité trans-sectorielle à générer des innovations sociales. Cette démarche a rapidement permis à la R et D sociale de gagner en popularité auprès d'une grande diversité d'organisations. Cet article expose les résultats d'une recherche exploratoire utilisant des méthodes mixtes. Une typologie comportant quatre types de R et D sociale est détaillée. L'analyse combinée de la littérature et des données empiriques indique un manque général de compréhension partagée. Des clarifications conceptuelles additionnelles sont nécessaires afin d'identifier les apports spécifiques de la R et D permettant de justifier son support par la voie de politique publiques.

Keywords / Mots clés : Nonprofit; Social R&D; Research & development; Social innovation; prototyping / Secteur à but non lucratif; R et D sociale; recherche et développement; innovation sociale; prototypage.

INTRODUCTION

During the past decade and especially since 2015, in Canada, the U.S., and the U.K., Social Research and Development (Social R&D) has been described by its champions as a rigorous methodological framework through which organizations

can learn, adapt, improve, and invent new services that meet people's fast-changing needs (Mulgan, 2017; Rajasekaran, 2016; Schulman, 2017b). Frequently associated with experimentation for human service and policy improvement (Ryan, Schulman, & Rajasekaran, 2018), Social R&D is framed as a quintessential approach able to optimize the early stages of social innovation processes (Mulgan, 2019; Pearman, 2017). Moreover, Social R&D is presented as a bottom-up process that relies directly on the lived experience and involvement of the community and users who participate in the design and invention of new services (e.g., a digital knowledge brokering platform for connecting neurodiverse and neurotypical users [Pearman, 2019]). In a global context where innovation is widely perceived as a *sine qua non* condition of our ability to overcome complex social problems, it is perhaps unsurprising that Social R&D powerfully attracts people's curiosity (Tjebbes, Jamet, & Bond, 2020). This groundswell of interest inspired this exploratory mixed-methods study (Creswell & Plano Clark, 2007), which was guided by the following questions: What are the key features of Social R&D practices people identify? What types of actors and organizations engage in R&D practices? What does Social R&D add to the field of social purpose nonprofits?

A preliminary scan of the field (Desmond, 2014) included a review of numerous public reports, blog posts, trainings, and tools about Social R&D. Inspired by the influential work of the Social R&D Fellowship (Pearman, 2019), we define the concept as follows: Social R&D is the systematic generation and use of knowledge to develop and implement innovative solutions to social problems. Social R&D is a cyclical process composed of several steps structured around the following typical actions: the conceptualization of a problem, the identification of a research question, the design of a research protocol, the review of the literature and work of peers, prototype building and testing, prototype iteration, documentation, and the diffusion of learnings.

The key task of this research has been to distill four competing portraits of Social R&D circulating among practitioners, thereby highlighting synergistic and competing *conceptualizations* and *practices* that people describe as Social R&D in Canada's social purpose organizations (SPOs).¹ Social R&D is an emerging proposition. Beyond its popularity in certain networks of practitioners (e.g., Social Innovation Canada), philanthropists and policymakers (ESDC, 2019), no empirical research on this topic was found in the scientific literature. Furthermore, an initial scan of the field indicated important tensions between the various Social R&D conceptualizations and practices. Before the potential or actual value of Social R&D can be properly assessed, there must be clarity about what it entails and how it relates to existing frameworks. It is not responsible to import a concept from one context (e.g., R&D for industrial and technological innovation and profit generation) without a critical examination of its utility and adaptability for subsequent contexts. This article contributes to this important foundational work.

This article begins with a literature review on R&D for social purposes. It then describes the study's data collection methods, participants, and analytic strategies, and outlines the four distinct portraits of Social R&D that emerged from the convergence of qualitative and quantitative data. The article concludes by offering a way to amplify synergies and reconcile some of the tensions across the four portraits and signal their relevance for any national effort to cultivate a Social R&D policy and practice agenda.

LITERATURE REVIEW

Technology focused R&D serving commercial and military purposes has been discussed extensively in the academic literature (Freeman & Soete, 1997; Jain, Triandis & Weick, 2010; Knott, 2017). Based on the 2015 *Frascati Manual* published by the OECD, Statistics Canada uses the following definition: "Research and experimental development (R&D) comprise creative and systematic work undertaken in order to increase the stock of knowledge—including knowledge of humankind, culture and society—and to devise new applications of available knowledge" (Canada, 2019). Canada started measuring R&D activities in the nonprofit sector around 2000, but the metrics focus on "science and technology activities" (e.g., in

Goulet-Langlois, Nichols, & Pearman (2021)

nonprofit research institutes). They are not, therefore, suited to properly capture the various emergent R&D-style activities of SPOs, which are categorized as social service delivery organizations operating outside of “science and technology” (Goulet-Langlois, Nichols, & Pearman, 2020; National Research Council, 2015). Since 2015, the notion of Social R&D has aimed precisely at filling this void by bringing visibility to these emerging practices, which are considered to resemble industrial R&D patterns (Rajasekaran, 2016). An initial scan of the academic literature, however, did not reveal recent peer-reviewed content about Social R&D. Eventually, a scrutiny of U.S. federal policy documents uncovered a first wave of peer-reviewed and grey literature focused on Social R&D that spans approximately from 1960 to 1990. A second wave of non-peer-reviewed content, spanning 2010 to 2020, was also identified. Discovering this first wave proved to be a challenge since no author from the second wave referenced the work of the first wave. It is, in fact, a 1977 report titled *Social Research and Development of Limited Use to National Policy Makers* (United States General Accounting Office, 1977) that made it possible to identify the emergence of Social R&D as a federal policy construct in the United States aimed at forging the “missing link” between the social sciences and the resolution of social problems in public sectors such as education (Bailey, 1970), social work, and corrections (National Research Council, 1978). The first finding is, therefore, that Social R&D has a much longer history than many contemporary authors seem to be aware of. A second important finding is that the first scholar to have theorized and codified Social R&D as a methodological framework is Jack Rothman (1980) in *Social R & D: Research and Development in the Human Services*. Social R&D, defined as “the application of industrial research and development techniques to problem solving in the human services” (Rothman, 1980, p. 2), was presented as a paradigm shift, whereby the goal of the social sciences was not only to produce knowledge but to actively transform this knowledge into “social technologies,” such as treatments, practical methods, or devices that practitioners could directly use or apply (Kirk & Reid, 2002).

Contemporary research genres such as intervention research (Rothman & Thomas, 1994), educational design research (McKenney & Reeves, 2014), and design and development research (Richey & Klein, 2014) can all be linked back to this early conception of Social R&D. As Table 1 shows, Social R&D and similar contemporary research genres contrast with applied social research and human service practices because they bind research and service development into the same process conducted by the same team.

Table 1: Comparative table of processes

Type of activity	Applied social research	Human service practices	Social research and development
Step 1	Problem formulation	Problem assessment	Problem formulation and research design development (e.g., literature review)
Step 2	Research design development (e.g., literature review)	Formulation of an intervention strategy	Data collection and data analysis
Step 3	Data collection	Implementation	Prototype building
Step 4	Data analysis	Evaluation	Prototype testing and prototype iteration
Step 5	Drawing conclusions	Closure	Implementation of satisfactory prototype and evaluation
Step 6	Public dissemination of results	Documentation and dissemination	Documentation, dissemination, and or promotion with the intent of scaling

Source: This is an adaptation of a table in *Applied Social Research: A Tool for the Human Services* (Monette, Sullivan, & DeJong, 2008). It is a codification and generalization of the main steps structuring each process.

An applied social research process does not involve intervention development. Human service practice often formulates an intervention on the basis of research evidence, but no formal research process is undertaken. In a Social R&D process,

research not only grounds the formulation of an intervention strategy but this strategy is elaborated through the progressive development of a prototype. This offers the advantage of implementing an intervention (Step 5) that is not only based in evidence but also field-tested and, therefore, more likely to result in successful implementation. In other words, the prototyping phase accelerates the adaptation of the intervention; instead of implementing and then evaluating a full version of the intervention, the successive iterations of a (small-scale) prototype of the intervention provide learnings more rapidly and at less cost (York, 2011). As simple as these distinctions may sound, Rothman (1980) affirmed this linkage between research and development to be “a significant conceptual breakthrough” (p. 3) because it offers an efficient alternative to “the uncoordinated, and often conflicting, collections of program people and researchers who typically generated and evaluated new interventions” (Kirk & Reid, 2002, p. 116). Overall, this first wave of literature is clearly limited to the initiatives of policymakers and scholars who sought to transpose the very successful industrial R&D practices in order to bolster the ability of social sciences to solve social problems.

The second wave of literature (2010–2020) is produced by authors who do not see themselves primarily as academics but rather as practitioners, public servants, or consultants, often working for intermediary organizations and philanthropic foundations operating in the nonprofit sector (Mulgan, 2019; Pearman, 2019; Rajasekaran, 2016; Schulman, 2017a; York, 2011). Having emerged independently from the first literature wave, the second wave is directly influenced by bodies of knowledge pertaining to social entrepreneurship and social innovation. As in the first wave, Social R&D in the second wave plays a double function: it is tacitly used for policy advocacy purposes and methodological guidance.

As a policy advocacy construct, Social R&D is foremost an attempt to problematize the unbalanced allocation of state resources between the for-profit and nonprofit sectors; while industrial R&D is unquestionably supported by the state (Council of Canadian Academies, 2018), the ability of social purpose nonprofits to not only deliver services but engage in research and development is scarcely supported. This is especially problematic considering that many social problems are caused by industrial and commercial developments (Kher, 2016). Following this logic, authors such as Jason Pearman (2017) and Vinod Rajasekaran (2016) consider that in its present state, the SPO sector is unable to keep up with the increasing complexity of social needs and, therefore, sustained investments in the creation of a nationwide Social R&D infrastructure are necessary (Schulman, 2017b). Granted that (industrial) R&D is well accepted by policymakers, rebranding the heterogeneous multiplicity of research-type and development-type activities in the SPO sector under the umbrella of *Social R&D* is seen as a strategy to convince policymakers of the importance of such investments. As a policy advocacy strategy, and similar to R&D as an accounting category in the for-profit sector, Social R&D is a very broad and inclusive notion that encompasses any type of SPO-based practices linking, more or less directly, forms of research to forms of development (Tjebbes et al., 2020).

An additional key strategy to consolidate Social R&D's legitimacy has been to associate it with well-accepted notions such as innovation or social innovation. Social innovation has also been widely integrated in policy frameworks in recent years (Browne, 2016; Durand Folco, 2019; Employment and Social Development Canada, 2019), and a Social R&D process is presented as a rigorous framework that structures the first stages of a longer social innovation process. Social innovation is an elusive and highly contested concept in the literature (Fougère & Meriläinen, 2019; Marques, Morgan, & Richardson, 2018), but it can be defined as “a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs” (Westley & Antadze, 2010, p. 2). Such definition is directly based on linear innovation models produced in business and economics departments (Maclaurin, 1953; Rogers, 1962; Schot & Steinmueller, 2018), and its key contribution resides in the theorization of the several typical steps that range from the localized invention of a new initiative to its wide-scale adoption (e.g., production, marketing, distribution, etc.). Since Social R&D pertains to the early stages of an innovation process (NESTA, 2018), it focuses on idea generation, prototype building, and experimentation. In other

words, it focuses on the achievement of a localized invention (i.e., turning ideas into tangible things). Once a successful prototype of the invention is achieved, it must, in order to become an innovation, go through several other stages of the innovation process (e.g., policymaking, large-scale skills building, organizational changes, etc.), which are out of the scope of the R&D process per se.

Such considerations lead to the methodological function of Social R&D. As a cyclical process involving several typical steps and drawing on a wide array of scientific methodologies, Social R&D prescribes a more “robust” way to organize the invention work on the ground and in SPOs (Pearman, 2019; Ryan et al., 2018). In alignment with innovation systems theories (Rodríguez-Pose & Crescenzi, 2008), the sector-wide generalization of R&D practices is believed to increase the chances that such inventions become innovations. In other words, Social R&D is not only about allocating more resources for the early phases of an innovation process but also about *how* such early phases should be conducted (see Table 1). Furthermore, as is common for industrial R&D, Social R&D mobilizes a variety of methods and methodologies: “Social R&D draws heavily on strategic inquiry. ... It uses diverse methods, including behavioural science, randomized control trials, lean prototyping, positive deviance, and ethnography” (Ryan et al., 2018). Seen this way, Social R&D is an intrinsically multidisciplinary approach that can borrow from any discipline to meet the contextual needs of a given project. This characteristic is argued to make Social R&D methodologically superior to approaches confined to a single discipline.

Beyond all the above elements that situate and clarify social R&D’s argued value, many gaps were identified in the grey literature. First, a distinction between Social R&D as a policy notion and as a methodological notion is not signalled explicitly, producing ambivalence about what the notion entails exactly. Second, except for Rothman (1980) and InWithForward (2019a, 2019b), very few Social R&D projects have been documented in detail; only one non-peer-reviewed report showing statistical evidence of Social R&D’s ability to increase organizational performance was found (York, 2011). Third, beyond the idea that Social R&D is a multidisciplinary approach, its comparison with similar methodologies (e.g., human-centred design [IDEO, 2015], knowledge to action [Graham, Logan, Harrison, Straus, Tetroe, Caswell, & Robinson, 2006], action research [Coghlan & Brydon-Miller, 2014], or social innovation laboratory [Westley & Laban, 2015]) that also directly link research steps to development steps remains unexamined. Fourth, some reports tend to label the activities of organizations that do not actually use the notion of Social R&D at all in their documentation (Mulgan, 2019; Rajasekaran, 2016). Fifth, the literature of the second wave is devoid of critical reflections about political and ethical issues. This is especially worrisome because an examination of the grey literature showed that Social R&D reflects and normalizes dominant neoliberal rationalities, such as an emphasis on experimentation as a remedy for bureaucratic unresponsiveness; entrepreneurship and market-based strategies to answer social needs; industry partnerships (Browne, 2016; Durand Folco, 2019; Fougère & Meriläinen, 2019; Laville, 2019; Marques, Morgan, & Richardson, 2018); and managerial technologies associated with the New Public Management (Evans, Richmond, & Shields, 2005; Joy, Shields, & Cheng, 2019). This empirical investigation is structured around those five main gaps.

METHODOLOGY AND METHODS

This mixed-methods study was designed as an exploration of the R&D activities of people working in Canada’s SPOs. In accordance with exploratory study designs, this study was conducted as an initial scan of activities that have not been the focus of previous research; and a first step to inform subsequent research activities (Babbie, 2010; Reiter, 2013; Schutt, 2018; Swedberg, 2020). The decision to apply a convergent mixed-method design (Creswell & Creswell, 2018) aligns with an interest in obtaining a general understanding of R&D practices on a national scale, and a desire to document the Social R&D discourses and practices of those experienced individuals providing Social R&D support to other SPOs.

Research participants and data collection procedures

These two synergistic research interests led to the identification of two different sample groups and methods. The first sample population ($n = 49$) is composed of SPO practitioners and managers who self-identified as interested and/or involved in forms of research and or development activities through an anonymous online survey. The survey was distributed via a link to social media (e.g., the personal Twitter accounts of the authors) and through five topical email lists (e.g., on Social R&D or Social Innovation) selected for their wide geographical coverage. The survey was designed to understand: Who is engaging in R&D practices and for what purposes? What types of R&D activities do they undertake? What are their self-determined R&D needs and strengths? The survey was distributed in English and French. Survey respondents, located across eight different Canadian provinces, are distributed among the following categories: CEOs and directors ($n = 30$), middle managers ($n = 9$), trainers, mobilizers, consultants ($n = 6$), board members ($n = 3$), and volunteers ($n = 1$). No frontline service staff took the survey. Ninety-four percent of survey respondents² self-reported that they were familiar to very familiar with Social R&D, and the vast majority considers Social R&D practices to be significantly (45%) or somewhat (41%) embedded in their organizational practices. Moreover, 73 percent of respondents worked in nonprofit SPOs.

The second sample population ($n = 15$) was purposively comprised of people who work in 13 intermediary organizations that offer R&D training and consulting and/or who work in partnership with SPOs. Intermediary organizations provide services to other organizations to build capacity (e.g., data collection and management or impact evaluation) (Dekker, 2010). Three of those 15 people were working for organizations that are also funders; 13 people were based in Canada; one person was based in the U.K; and one person was based in the U.S. Respondents are distributed among the following professional roles: CEOs and directors ($n = 6$), research managers ($n = 4$), trainers, facilitators, and content producers ($n = 5$). Interviewees were selected because they are involved in the execution, management, and/or application of research as part of a cycle of organizational or sector innovation, learning, and change. Nine interviewees had sustained engagement with Social R&D as an explicit and distinct framework. Interviews ranged from 40 to 120 minutes long. They were audio recorded and transcribed verbatim. Like the survey structure, the interview guide was organized to solicit information about participants' profiles, organizational context, and current R&D practices; their R&D needs (e.g., time, funds, workforce), strengths (e.g., risk tolerance), and available resources; and their knowledge and experiences of R&D capacity-building efforts for nonprofit SPOs. Because each intermediary organization works with numerous organizations, their insights were likely informed by a wider breadth of experiences than would be the case among survey respondents who could speak only to the experiences of their own organizations.

For three of the 13 intermediary organizations that participated in this study, site visits (three to five days each) were conducted to learn more about organizational functioning. Field notes were produced for each visit and a range of institutional documents were reviewed (e.g., web-based resources, project descriptions). The field observation sites were chosen on the basis of geographical distribution across Canada (e.g., Montreal, Toronto, Vancouver), the diversity of language (i.e., French and English), and organizational expertise with applied social science and/or Social R&D processes.

Data analysis

The three data sources (field observations, semi-structured interviews, and the survey) were first analyzed separately and then cross-referenced to generate findings. Quantitative data were analyzed descriptively—an approach that corresponds with the sample size and the objectives of an exploratory study. Qualitative data (open-ended survey question results, interviews, and field notes) were analyzed thematically. Thematic codes were developed inductively from initial reviews of interview transcripts and deductively, based on the original study questions, to create a codebook based on predetermined and emergent themes. The codebook was pilot-tested by the three authors of this article (using two test-transcripts), modified, and tested to confirm the relevance and comprehensiveness of the coding structure. Once the codebook was finalized, all qualitative data were coded again using Nvivo.

Four portraits of Social R&D were mainly identified based on terminology criteria. The survey data mapped surprisingly well on the interview and field visit data; across the three data sources some participants were explicitly using industrial R&D terminology, others were claiming to engage in Social R&D practices but were not using this industrial terminology, a third group was conducting sophisticated social science activities corresponding to Social R&D as a policy notion, but were not using social R&D terminology. The fourth portrait provided an outlier that was clearly rejecting Social R&D terminology. The interview and field visit data were then used to deepen analyses of each ensemble. Such categorization proved able to cover all the data and thereby nourished the central analytic strategy leading to this preliminary typology of the field.

FINDINGS: FOUR PORTRAITS OF SOCIAL R&D

The objective of this article is to synthesize and describe the various *conceptualizations* and *practices* people associate with Social R&D in Canada's SPOs. The four different portraits represent distinctive lexical habits (i.e., different discursive structures) and methodological orientations, even as some aspects of the portraits overlap. Overall, Portrait 1 is inspired by technological innovation, entrepreneurship, and business practices. Portrait 2 is focused on enabling organizational and community development, with an emphasis on professional practice transformation. Portrait 3 is influenced by social and health sciences research and knowledge mobilization approaches. Portrait 4 is influenced by grassroots community organizing.

Portrait 1: Social R&D inspired by start-up entrepreneurship and technological innovation processes

Portrait 1 is represented by 33 percent of survey respondents, one site visit, and five participants interviewed in five different organizations. This portrait offers a view of Social R&D inspired by R&D processes in the business development and technological sectors. In these sectors, R&D is considered an essential activity designed to generate new or improved products and, thus, maintain competitive value and profit. Two participants interviewed had experienced what they describe as the "bold and ambitious culture of the Silicon Valley" (field notes from site-visit number two).

I mean, mostly I was inspired by things outside the social sector. And so obviously read a lot about Bell Labs, and I've had friends, lots of friends, that have worked at Google and trying to understand how they had set up all of their different structures for internal innovation ... just the range of, the kind of incubator and more venture capital-style approaches to doing R&D. (Participant 13)

Witnessing all the resources, inventiveness, expertise, and boldness corporate firms use to invent new products and services, participants in this portrait believe that SPOs should benefit from this spirited and well-resourced way of doing things. Participants all anchor their conception of Social R&D in a linear model of innovation (Schot & Steinmueller, 2018) according to which R&D, also referred to as the "experimentation spine" or "invention arc," is as a cycle meticulously geared toward the invention of new products or services. Some participants describe this cycle as having three main phases, and others provide definitions with six phases. But the key element is the core logic of a systematic progression from one phase to the next until the cycle begins again. The following quotation illustrates this recurrent logic:

I think the spine for R&D is similar across many sectors ... you want to start off with a solid hypothesis. Like a problem to solve, a hypothesis about a potential solution, an experiment of some sort that allows you to prototype and gather some data. And then it's rinse and repeat as many times as you need, and then you customize that to the scale and size of the problem and amount of resources available to you in ... the local community that you're trying to serve. I think it's the experimentation spine that is the most important to keep constant across all of the different ways that you can do this. And then within that, you're going to, depending on your hypothesis, depending on the problem, depending on the design of the prototype, you're going to mix and match a bunch of other tools. (Participant 12)

This quotation exemplifies how participants in this portrait conceptualize Social R&D as the application of (industrial) R&D processes in the realm of the SPOs. The iPhone and Netflix were cited as examples of breakthrough innovations.

In fact, interviews revealed that Social R&D is conceptualized as a critique and remedy to shortcomings and weaknesses attributed to social innovation practices: “So I really felt like a lot of the superficiality that I was seeing in the social innovation space in Canada would be helped by trying to build up this [Social R&D] functionality” (Participant 5). While in the literature Social R&D and social innovation appeared as complementary notions, the interview data for Portrait 1 opposes them.

Participants perceive social innovation practices as insufficiently anchored in scientific practices and as affected by a naïve and erroneous conceptualization of innovation: “Why R&D? Why not social innovation? And I kind of, just philosophically so you know my bias, I settled on R&D partly because I kind of believe in science, number one. And number two, with innovation it’s, like, you can’t guarantee innovation” (Participant 12). Because participants feel like mainstream conceptualizations of social innovation are too vague and not sufficiently supported by well-tested approaches, they prefer to rely on widely adopted notions and practices found in the for-profit sector: “[R&D] has a real method to it, and it’s a function, it’s not a workshop. So, you have R&D departments or units. It’s a structural part of how private sector does its business, and they recognize you need people to run R&D and not just deliver things” (Participant 13). Participants insisted that social innovation practices are too often about ideas, values, or intentions and not enough about methodologies leading to tangible products or services. They also insisted that, in contrast with most social innovation initiatives they witness, Social R&D work has to be rigorously informed by the scientific literature: “So I just wish the sector would actually understand that to do R&D, you need content. [laughs]” (Participant 13).

The emphasis on content, methodology, and tangible outputs is consistent with the central role of the prototyping step identified during field observations. Once key needs are identified, a multidisciplinary team of experimenters comes up with a potential solution to address those needs. Most often relying on approaches commonly found in the field of design (e.g. human-centred design [IDEO, 2015]), they then proceed to build a material and tangible version of this idea: a prototype. The prototype is tested in “real life” experimental circumstances that will allow adjustments and improvements. A distinguishing feature of the Social R&D process, compared with corporate R&D processes, is the involvement of stakeholders in the ideation, prototyping, and testing phases: “I think part of the other reason of the importance for the R&D too is to actually talk to the people who have the lived experiences” (Participant 14). The intensity, nature, and quality of the involvement of potential users varies. In general people aspire to a bottom-up approach, even though the ownership of the project and prototype is ultimately held by Social R&D teams. They consult the community, observe, and gather information (e.g., about needs and constraints), but in contrast with certain types of community-based action research (Coghlan & Brydon-Miller, 2014), final decisions are made by the R&D team. As the prototype is tested and additional insights are collected, teams leading the experimental phase will produce several iterations of their prototype solution. Some iterations might be abandoned, new prototypes might be created, and the process will go on until the prototype reaches a satisfactory state, allowing the team to move to a solution implementation phase.

As such, a common feature of this first portrait of Social R&D is a high tolerance for risk and failure. Indeed, as many participants shared, experimentation implies risk-taking. Participants talked about the importance of “safe-fail experiments”—that is, “small experiments [that are] non-threatening” (Participant 14). Risk tolerance, in this sense, reflects a comfort level with the idea that resources, efforts, and time will be invested, potentially without yielding a functional and useful product. The centrality of risk-taking in this approach is to be understood in contrast with plan-based approaches (e.g., human-service intervention in Table 1) in which all the steps and actions of a project would have been planned from the start (Hassan, 2014). R&D processes are based on attempts, trials, modifications, and iterations; outcomes can never be guaranteed. More importantly, failures are often considered to be as much a great source of learning as successes. The working culture and structural supports need to be aligned with this risk of failure: “agreeing to a failure rate that everybody feels comfortable with ... at what rate are you willing to fail, right? So, is it 80% of the time? That’s kind of the Silicon Valley backdrop” (Participant 10).

Embracing failure also means that R&D has a significant cost. Participants agreed that quality Social R&D is expensive. On average, experiments are structured over 6-to-18-month time frames. Often additional time is needed. For organizations that are bonded to service delivery and performance outcomes, a quality Social R&D approach thus seems inaccessible. Social R&D experiments are not only expensive, they typically do not yield the kind of results that can be measured in conventional ways: “Whatever metrics you’re using to measure the existing nonprofit outcomes, these do not apply to R&D” (Participant 5). Adopting a Social R&D approach thus involves a conceptual and practical shift away from the logic of outcomes-based planning toward learning and experimentation. Indeed, many of the participants who contributed to constructing this portrait view Social R&D as a craft, some even say “a whole sensibility and a lifestyle” (Participant 13) that necessitates a specific working culture. Participants also noted that without immersion in this culture, it is very hard to imagine that managers or practitioners will acquire the level of cultural and technical competency associated with this version of Social R&D.

A social entrepreneurship mindset and management style is an additional defining characteristic of Social R&D according to this group. Teams need to generate inventions, but they often need to convince others of the worth of their solution, find financial partners, get rid of potential obstacles between the solution and the targeted adopters, create a new organization, and so on. One participant explained how entrepreneurship from the Silicon Valley energized and inspired her: “this sense of entrepreneurialism that often is naïve, but it is ... there’s just a boldness—I guess that’s the best word for it—and a sense of can do-ness ... there’s a huge amount of arrogance to it, but it’s also quite inspiring to be around” (Participant 13). Some interviewees talked about the importance of being “opportunistic,” others mentioned start-up incubators as inspiration, and still others cited venture capitalism as an inspiring funding mechanism to stimulate innovation. In all cases, an entrepreneurial approach was viewed as a remedy to slow-moving and old-fashioned bureaucratic and academic processes.

Portrait 2: Social R&D as organizational development and community empowerment

Conceptualizations and practices

The second portrait reflects 47 percent of survey respondents, one site visit, and the experiences and observations of four participants from three different organizations that use Social R&D as one of a few frameworks to characterize the various forms of research and/or development they engage in. This group seldom explicitly describes their work as located within a Social R&D frame, unless they are producing a grant application, in which case the frame is used instrumentally to ensure their proposal is seen as evidence-led and innovative. Interview participants associated with this portrait explain that they have been increasingly engaged with a Social R&D frame throughout the past four years. Overall, and in alignment with Social R&D as a policy advocacy construct discussed in the literature review above, this portrait offers a very inclusive conceptualization akin to a broad umbrella under which a variety of research and/or development activities can co-exist.

An examination of the recurring key terms used by interview and survey participants provides a good anchor point to understand how Social R&D is conceptualized. Participants often use the terms *Social R&D* and *experimentation* interchangeably, with a focus on experimentation being central to people’s conceptualization of Social R&D. Experimentation is employed in the broad sense of trying new things and learning from them, even if they do not yield the expected results. The term is not used to refer to the use of experimental development designs in scientific research (OECD, 2015) or the process of testing a prototype in a controlled process with multiple iterations. Rather, people employ a generous notion of experimentation as an ideological orientation to trying new things.

Furthermore, the focus on experimentation was associated more broadly with the concept of social innovation, rather than a specific feature of a Social R&D approach. Unlike those in Portrait 1, the distinction between invention and the innovation characteristic of linear models of innovation was rarely mentioned. Three out of four participants interviewed

did not identify a clear contrast between Social R&D and social innovation; rather, both terms were used to signal the objective of finding better and new ways of addressing social issues. Indeed, participants use a range of terms (e.g., program quality improvement) to talk about their Social R&D practices, affirming people's inclusive use of the concept.

In general, and despite the flexible use of terms to describe particular research or action efforts, participants define Social R&D as structured over two distinct phases: a research phase and an action phase. Unlike the version of Social R&D put forward in Portrait 1, there was no mention of cycles or arcs and no mention of a specific process or craft. The two phases are linked according to the following logic: research *at the service of* development or (put differently) research *for* action. Interviewees also implied that those phases are dialectically related since practice challenges research as much as research corrects practice. Where the first group explained Social R&D as a cycle binding several phases, the second group described a dynamic movement or oscillation between the research phase and the development phase: "Well basically, for me, there are really two components one is research and the other one is development" (Participant 1). Within each oscillation (research or action), people outline different typical actions structuring their work.

The research phase: Understanding the context, mapping the issues, finding inspiration

Most participants conceptualized research in a very generous way—that is, not strictly in a social scientific sense of the term. Only one interview participant's work was inspired more directly by social science research designs and methodologies. Rather, people talked about research as an opportunity to understand the context of their field by talking with other practitioners or participating in a community of practice; mapping the issues through observations; talking with other staff and community members; reading reports; and, finally, as a process of finding inspiration by learning from similar organizations. Instead of focusing on particular methods or methodological orientations, people represented in Portrait 2 insist on the function that research plays in their work: "it provides a shift in perspective and an opportunity to pause, reflect, and learn from things that are/are not working" (Participant 11).

The development phase: Organizational learning and practice change

An analysis of the interviews and field visits to the intermediary organizations (Dekker, 2010) in this group attests that their development-oriented work largely seeks to transform the practices of professionals and managers in partner organizations. This focus contrasts with Portrait 1 because people in Portrait 2 do not conceive of their development work in terms of the development of a product; rather, the focus is on shifting people's thinking and actions. Terms such as *prototype* or *service-concept* were rarely used to identify the focus of development. Instead, participants spoke about developing new practices, new approaches, and opportunities for people to critically examine power relations together. The development or action work focuses on skill and knowledge building to transform social services and institutions in equitable and just ways:

R&D ... it's been very much focused on developing new ways of doing and practicing. So ... how do you map a territory to understand its dynamics? How do you ... so some practices already existed, but how to change them so that a group can do it together, collectively, and learn from it. (Participant 1)

For those whose perspectives are represented in Portrait 2, R&D efforts enable internal and external organizational learning with the ultimate aim of creating more just institutions and organizations.

The objectives guiding Social R&D processes

The activities and conceptualizations described above are organized around achieving three key objectives: enabling fund-seeking and organizational legitimacy, valuing lived expertise and empowering citizens, and transforming practices and social systems. For many organizations, especially those seeking to transform social systems through socially innovative practices, the pressure to develop new practices and programs is relentless. But SPOs often lack the time and

economic resources to ground their development activities in evidence. Social R&D, with its explicit emphasis on research, is viewed as a framework to help meet this requirement.

In Portrait 2, Social R&D was also framed as a way to systematically involve stakeholders in service development and improvement efforts. Among those represented by Portrait 1, stakeholder involvement is compatible with the idea that Social R&D involves esoteric and technical skills; among those represented by Portrait 2, Social R&D is conceptualized as an approach that shifts the expertise from professionals to citizens or community members. In other words, participants in Portrait 2 were less focused on the importance of technical expertise and emphasized the centrality of lived expertise or experiential knowledge. For example, the interviewee who said, “*Social R&D* means rethinking who owns the expertise ... it’s a vector or a capacitor or a facilitator to help people access their own expertise ... as facilitators we are experts at being non-experts” (Participant 4), had public consultation exercises and small-scale voluntary neighbourhood projects in mind. Likewise, another participant insisted that Social R&D be built on “a will to put well-balanced participatory processes in place that foster the real participation of concerned actors” (Participant 15). Participation is viewed as paramount to improving people’s understanding of the issues and the context for which improved or new services are being created.

All of those represented by Portrait 2 saw the purpose of Social R&D as stimulating “systems change” or “social transformation,” saying things such as “we don’t do R&D in the perspective of innovation. We do it rather in the perspective of change or transformation” (Participant 11). Keenly aware that R&D was consolidated in profit-driven environments, participants in Portrait 2 distinguished their work as neither oriented to product development nor seeking innovation for innovation’s sake. Making professional practices progressively change and evolve in institutional settings was consistently named as the main approach to achieve social innovation: “Since the start our perspective on this is to try to contribute to the ongoing transformation of institutions” (Participant 15). This approach starkly contrasts with the expert development of “breakthrough innovations” associated with the first portrait.

Portrait 3: Social innovation through social science research and policy change

Portrait 3 aligns with 16 percent of survey respondents and represents the views and practices of people who hold research leadership positions in three partner organizations (a social innovation lab, a national coalition, and a university-based research centre) that were observed jointly during a field visit. People associated with Portrait 3 do not employ Social R&D to describe their work, even though the process of their work is compatible with Social R&D as a policy notion. The five interview participants associated with this portrait were unable to define Social R&D in their own words, even though they had heard their work described in this way by their CEOs. Three interviewees had PhD-level backgrounds in the social or health sciences and were well versed in a variety of research methodologies. The other two interviewees were experienced capacity builders who specialized in knowledge translation and knowledge mobilization.

Each of these interview participants played a specific role in a large and multifaceted research-to-impact project, including a social innovation lab and a national demonstration project. The organizations are seeking to implement, test, and adapt program and policy interventions with the hope of transforming an entire sector from a largely crisis-oriented response to a prevention-oriented one. The project is structured by three interrelated activities, conducted over several years: research and evaluation; capacity building, knowledge mobilization, and technical assistance; and changes to the implementation and delivery of services. These sets of activities function in a cyclical fashion to enable adaptations and improvement based on the evidence found in the ongoing research effort.

[It] is a partnership model where one organization ... is kind of responsible for the research, communities are responsible for delivering the programs and taking the research and evaluation results and helping implement the changes. (Participant 6)

This overall cycle design was directly inspired by a knowledge-to-action approach that was initially developed for the health sector (Graham et al., 2006) and a community-based evaluation structured in two phases: developmental or formative evaluation and outcomes evaluation. The developmentally focused evaluation activities are described by participants as “building [people’s] capacity for evidence-based practices” (Participant 3).

In this case, the intervention being tested is not a single new product or a prototype (like in the first portrait) but a range of programs and initiatives developed to address a long-standing social problem. The intended innovation is a shift in the ways of working across an entire sector, enabled by the adaptation, implementation, and testing of programmatic and policy interventions on a national scale: “How can that program that’s working in Vancouver that seems to be having success with Indigenous youth, how can that be reimagined in Winnipeg where there is still a high population of Indigenous youth?” (Participant 8).

For this group of actors, the implementation process is akin to a testing phase during which researchers monitor what works and what does not and then share this information with stakeholders who then make changes at the service delivery level. This iterative process goes on until programs are stabilized, at which point an outcomes evaluation is conducted to examine if they led to a desirable change. While people represented by Portrait 3 did not describe themselves as explicitly undertaking a Social R&D cycle, they were enthusiastic to learn more about it. Once provided with a definition, they quickly made connections with research methodologies they were more familiar with.

Indeed, despite using a different discursive register to describe their work, this large-scale project focused on hypothesis testing and ongoing waves of research and action to generate new services resembles smaller-scale processes described in Portrait 1. However, for most in Portrait 3, a lingering question remained: beyond an affinity vis a vis their current research-to-impact approach, what does a Social R&D frame offer that existing change-oriented social science methodologies fail to provide?

Portrait 4: The outlier

The fourth portrait reflects the views of a single participant (as well as 4% of survey respondents) and is included here because this person employed discursive resources and spoke of practices that directly opposed the use of Social R&D to describe work in what he considered relevant Canadian grassroots SPOs. This portrait does not follow the same organizational trajectory as the ones before; this is not to generalize practices or terms but to acknowledge a current of skepticism running through many of the data. This participant, “Participant O,” has worked as a community organizer and organizational capacity builder for 20 years. He has extensive experience in popular education projects, in rights-focused and advocacy organizations, and has PhD-level research skills. The historically situated analysis offered and the nuanced issues raised by Participant O are important to consider as scholars, funders, and governments investigate the potential pitfalls of Social R&D for Canadian SPOs.

Participant O’s rejection of the specific Social R&D lens should not be interpreted as a rejection of research and/or development practices in general nor complacency with the status quo. He confirmed that most of the skills and knowledge he understood to be under the umbrella of Social R&D were important and useful:

When you look at it as a skill set, it’s not a bad premise and, for sure, there are strong benefits to doing your shit well and to really learning from what it takes to either run an organization or to do strategic planning or how you learn from what other people in your context are doing, to be stats-aware and stats-reliant in the context of your work. None of those things are bad. (Participant O)

For Participant O, the problem is the overall narrative of the framework, the fact, for example, that it seems to prioritize innovation over time-intensive relational work and sidesteps a “whole set of social critiques” and learnings that were hard

won by social movements. In contrast to what he interpreted as the politically consensual and problematically promotional narratives characteristic of Social R&D as formulated in the grey literature, Participant O passionately argued for the adoption of community-owned research, governance, and decision-making practices that prioritize equity, affirm dissent, and keep alive the hard-won learnings of a history of social struggles.

From his perspective, grassroots organizations have a long and inventive history of knowledge production and pattern breaking shaped by multiple forms of research and/or development activities, even though they may not have been associated with an explicit Social R&D frame. What is needed, in this context, is more opportunities for organizations to meaningfully document and share these practices, rather than simply “branding” people’s work within a new frame:

Those practices are there, it’s just they’re not uniform. And so, when [a private and influential foundation] drops in with “social R&D,” there is this misconception about the extent to which this work is occurring, because it is occurring. ... There are all sorts of practices that are out there, and so we need to shed this starting point that these practices don’t exist. (Participant O)

Participant O’s concern is that renaming the diverse forms of research and action organizations undertake under the umbrella of Social R&D enables a standardization of practices (e.g., best practices) that shift power from grassroots organizations to the funders and fiscal intermediary organizations that oversee and manage grassroots efforts. Implicitly, Participant O sees Social R&D as a policy trend (but not as a distinctive methodological framework) led by a small group of people who have “substantial access to wealth and to expertise” (Participant O). Indeed, these data suggest Social R&D is not widely used or uniformly understood by community organizations—although the concept is readily taken up in some networks (e.g., 94% of survey respondents indicated that using this frame). This suggests that Social R&D is not simply coercively imposed on organizations; rather, as it gains prominence, it has an increasingly normative effect on organizations across the social purpose sector in three main ways: it fails to acknowledge the innovative history of hard-won practices and knowledge that are grounded in lived experience and developed in grassroots organizations; it tends to delegitimize/replace grassroots practices by promoting new forms of professional expertise (e.g. start-up entrepreneurship, industrial design, market research, lean prototyping); and it tends to frame complex social and political problems as having simple technical solutions. For Participant O, this combination of effects undermines the critical analysis of neoliberal economic and governance shifts that underpin the problems SPOs seek to solve; consequently, Social R&D distracts from, rather than addresses, the root causes of social inequality.

DISCUSSION AND CONCLUSION

Across the four portraits, three main conceptualizations are especially worthy of discussion: Social R&D as an encompassing policy notion, Social R&D as a methodological framework based in a cyclical process, and Social R&D as a rebranding strategy that legitimizes problematic neoliberal logics. Each of these advance elements clarifying the value or purpose of Social R&D.

Portrait 2 and Portrait 3 both align directly with the literature that discusses Social R&D as a policy notion encompassing various ways of linking research and development (National Research Council, 1978; Rajasekaran, 2016). This first conceptualization represents 63 percent of survey respondents and 60 percent of interviewees. In Portrait 2, the value of Social R&D is its ability to legitimize both research-type and development-type activities, such as applied research, evaluation research, or human service implementation (see Table 1); skills; and infrastructure that funders in a nonprofit sector mainly structured for service delivery do not yet acknowledge. Portrait 3 also aligns with this conceptualization, even though participants do not use the Social R&D terminology. Portrait 3 is an example whereby the grey literature of the second wave seeks to build Social R&D as a legitimate policy notion applicable to practices even where people don’t use this conceptualization. Here, the added value of Social R&D is questioned because, in contrast with Portrait 2, actors

aligned with Portrait 3 are already fully able to legitimately research and develop. But based on Portrait 1's emphasis on experimental prototyping, Social R&D as a methodology could strengthen the development activities of those who align with Portrait 3. It could, for example, better structure the prototyping stage of their programs. They could also look to multiple methods used by other Social R&D practitioners, such as service design (Zomerdijsk & Voss, 2010).

The second main conceptualization (representing 33% of the survey respondents and 33% of interviewees)—Social R&D as a methodological framework (Ryan et al., 2018; Schulman, 2017b)—is only elaborated in Portrait 1. Here, the core value lies in the distinctiveness and originality of a process that directly links R&D steps through prototype elaboration. The data also revealed aspects that were not explicit in the literature; Social R&D is seen as a better alternative to most social innovation practices and processes, which are seen to be insufficiently grounded in large array of well-tested scientific and industrial methods and knowledge. Many elements in Portrait 2 (e.g., lack of conceptual distinction between invention and innovation, lack of anchorage in the scientific literature, etc.) could be seen as evidence justifying this critique.

The analysis of this study data and the second literature wave confirms that Social R&D is implicitly used to serve both policy and methodology purposes. Participants who align with Portrait 1 and Portrait 2 use the same term "Social R&D," but their respective conceptualizations clearly diverge and are often incompatible (e.g., industrial innovation is an inspiration in Portrait 1 and a destructive ideological element in Portrait 2). This is a major source of conceptual and practical confusion that hinders the scientific and policy utility of the concept. Since Social R&D as a policy notion encompasses a wide variety of approaches and methodologies—and Social R&D is only one methodological framework among many—the two conceptualizations should be expressed by different terms. As a policy notion, it could be named "research and innovation," while as a methodological framework it could remain "Social R&D." In any case, the policy efficacy (i.e., funding, measuring, skills building, infrastructure building, etc.) of Social R&D for the SPO sector will necessitate an explicit distinction between those two conceptualizations.

The third conceptualization, Social R&D as a rebranding strategy is mainly voiced in Portrait 4, but participants in Portrait 2 also expressed their instrumental use of the notion for grant-writing purposes and their skepticism about the notions (e.g., industrial innovation) that define Social R&D. This conceptualization is absent from the grey literature of the second wave, although it is directly echoed in the literature on social innovation. Much research has shown how contradictory forces are at play (Fougère & Meriläinen, 2019; Joy et al., 2019): some actors use social innovation to gain support for social welfare, while others seek (intentionally or unintentionally) the transformation of welfare practices according to neoliberal values and agendas (Marques et al., 2018). This data shows a strikingly similar tension: Portrait 1 values entrepreneurship and market-based solutions without nuancing the potential destructive effects of such strategies, while in Portrait 2, Social R&D legitimizes the allocation of additional resources for the creation of more equitable professional and institutional practices. This conceptualization of Social R&D as a problematic rebranding strategy is very similar to "instrumental social innovation," defined as the "rebrand [ing] of existing activities and initiatives in line with the latest nomenclature, without fundamentally (or indeed superficially) altering their goals or outputs" (Marques et al., 2018, p. 503).

As such, this exploratory study suggests that future research should focus on two main aspects. First, detailed case studies should be added to the literature to further compare Social R&D (as a methodological framework) with similar approaches (e.g., action research, social innovation laboratories, developmental evaluation, human-centred design, etc.). This is necessary to identify more precisely the contribution *and limitations* of Social R&D in the context of SPOs. This could directly address questions such as those raised in Portrait 3. Second, following the strand of skepticism and critique found in the study data and noticing the easily transposable resources in the social innovation literature, further critical examination of the narratives and practices associated with Social R&D is a priority to clarify the kind of "social" transformation such practices are, in fact, serving.

NOTE

1. This article uses the notion of Social purpose organization as defined by Employment and Social Development Canada: The entire spectrum of organizations with a mission to advance social or environmental aims. Social purpose organizations straddle the charitable and non-profit sector (including registered charities, incorporated non-profit organizations and non-profit co-operatives), the private sector (including market sector co-operatives and private businesses advancing a social or environmental mission). (ESDC, 2019, p.16)
Like, social innovation, Social R&D is a trans-sectoral trend that includes public sector, academic and social economy actors. Nevertheless, most organizations that participated in this research belong to the nonprofit sector.
2. Respondents cover the following social issues and fields: SPO ecosystem and capacity building ($n = 10$), poverty ($n = 9$), homelessness and housing ($n = 6$), disabilities ($n = 5$), physical and mental health ($n = 3$), injury prevention ($n = 2$), education ($n = 4$), employment ($n = 2$), community sport and arts ($n = 2$), immigration ($n = 2$), youth and family services ($n = 2$), international development ($n = 1$), racism ($n = 1$).

WEBSITE

Social Innovation Canada, <https://sicanada.org/>

REFERENCES

- Babbie, E.R. (2010). *The practice of social research*. Boston, MA: Wadsworth Cengage.
- Bailey, S.K. (1970). Emergence of the laboratory program. *Journal of Research and Development in Education*, 3(2), 5–17.
- Browne, P.L. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir, Printemps(90)*, 55–66. doi:doi.org/10.4000/quaderni.980
- Canada. (2019, May 2). *Annual survey of research and development of Canadian private non-profit organizations (RDNP)*. Ottawa, ON: Statistics Canada. URL: <https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvVariableList&Id=1243294> [January 27, 2020].
- Coghlan, D., & Brydon-Miller, M. (Eds.). (2014). *The Sage encyclopedia of action research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Council of Canadian Academies. (2018). *Competing in a global innovation economy: The current state of R&D in Canada. Expert panel on the state of science and technology and industrial research and development in Canada*. Ottawa, ON: Council of Canadian Academies. URL: http://new-report.scienceadvice.ca/assets/report/Competing_in_a_Global_Innovation_Economy_FullReport_EN.pdf [December 8, 2020].
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dekker, P. (2010). Intermediary organizations and field. In H.K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International encyclopedia of civil society* (pp. 875–879). New York, NY: Springer US. doi:10.1007/978-0-387-93996-4_46
- Desmond, M. (2014). Relational ethnography. *Theory and Society*, 43(5), 547–579. doi:10.1007/s11186-014-9232-5
- Durand Folco, J. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale: Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. In J.-L. Klein, J.L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, & Y. Noiseux (Eds.), *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance* (1st ed.). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec. doi:10.2307/j.ctvggx4hk
- Employment and Social Development Canada. (2019). *Investment and readiness stream of the social finance fund: Conversation guide for engagement*. Employment and Social Development Canada.

Goulet-Langlois, Nichols, & Pearman (2021)

- Evans, B., Richmond, T., & Shields, J. (2005). Structuring neoliberal governance: The nonprofit sector, emerging new modes of control and the marketisation of service delivery. *Policy and Society*, 24(1), 73–97. doi: 10.1016/S1449-4035(05)70050-3
- Fougère, M., & Meriläinen, E. (2019). Exposing three dark sides of social innovation through critical perspectives on resilience. *Industry and Innovation*, 28(1), 1–18. doi:10.1080/13662716.2019.1709420
- Freeman, C., & Soete, Luc. (1997). *The economics of industrial innovation* (3rd ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Godin, B. (2017). *L'innovation sous tension: Histoire d'un concept*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval. URL: <http://www.deslibris.ca/ID/453533> [December 14, 2019].
- Goulet-Langlois, M., Nichols, N., & Pearman, J. (2020). *Forging the missing link: New evidence towards building capacity for a robust Social R&D ecosystem*. Toronto, ON: MITACS. URL: <http://socialrd.org/wp-content/uploads/2020/09/Social-RD-Capacity-Building-Study-Mitacs-Final-Sept2020.pdf> [November 6, 2020].
- Graham, I., Logan, J., Harrison, M., Straus, S., Tetroe, J., Caswell, W., & Robinson, N. (2006). Lost in knowledge translation: Time for a map? *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26(1), 13–24.
- Hassan, Z. (2014). *The social labs revolution: A new approach to solving our most complex challenges*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- IDEO (Ed.). (2015). *The field guide to human-centered design: Design kit* (1st ed.). Palo Alto, CA: IDEO.
- InWithForward. (2019a). *Grounded space: Building a collective of social and community organizations to re-invent the future of welfare* (Year 2 Report). Vancouver, BC: InWithForward.
- InWithForward. (2019b). *Juicy lessons from the field: Sharing lessons and intelligence from five years of social R&D in Canada*. Vancouver, BC: Inwithforward. URL: https://files.inwithforward.com/app/uploads/2019/06/03182201/2019_06_11-Juicy-Lessons.pdf [October 29, 2020].
- Jain, R. K., Triandis, H. C., & Weick, C. W. (2010). *Managing Research, Development, and Innovation: Managing the Unmanageable* (1st ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley. doi:10.1002/9780470917275
- Joy, M., Shields, J., & Cheng, S.M. (2019). Social innovation labs: A neoliberal austerity driven process or democratic intervention? *Alternate Routes: A Journal of Critical Social Research*, 30(2), 35–54. URL: <http://www.alternate-routes.ca/index.php/ar/article/view/22487> [November 17, 2020].
- Kher, R. (2016). From unknown to known: R+D in the non-profit sector. *Tipping Point*. URL: <https://medium.com/tipping-point/from-unknown-to-known-r-d-in-the-non-profit-sector-2c820a2f7ce3> [August 8, 2021].
- Kirk, S.A., & Reid, W.J. (2002). *Science and social work: A critical appraisal*. New York, NY: Columbia University Press.
- Knott, A. M. (2017). *How innovation really works: Using the trillion-dollar R&D fix to drive growth*. New York, NY: McGraw Hill Education.
- Laville, J.-L. (2019). La refondation du débat sur l'innovation sociale. In J.-L. Klein, J.L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, & Y. Noiseux (Eds.), *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance* (1st ed.). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec. doi:10.2307/j.ctvggx4hk
- Maclaurin, W.R. (1953). The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 67(1), 97–111.
- Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(3), 496–512. doi:10.1177/2399654417717986
- McKenney, S., & Reeves, T.C. (2014). Educational design research. In J.M. Spector, M.D. Merrill, J. Elen, & M.J. Bishop (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 131–140). New York, NY: Springer.
- Monette, D.R., Sullivan, T.J., & DeJong, C.R. (2008). *Applied social research: A tool for the human services* (7th ed.). Belmont, CA: Thomson Higher Education.

Goulet-Langlois, Nichols, & Pearman (2021)

- Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change* (1st ed.). Park Hill, Bristol, UK ; Chicago, IL, USA: Policy Press. doi:10.2307/j.ctvs89dd3
- National Research Council. (1978). *The federal investment in knowledge of social problems: Study project on social research and development, Volume 1: Study project report*. Washington, DC: National Academies Press. doi:10.17226/19956
- National Research Council. (2015). *Measuring research and development expenditures in the U.S. nonprofit sector: Conceptual and design issues: Summary of a workshop*. Washington, DC: National Academies Press. doi:10.17226/21657
- NESTA. (2018). *Compendium of innovation methods*. London, UK: NESTA. URL: <https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf> [June 12, 2020].
- OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264239012-en
- Pearman, J. (2017). *Field notes: Insights from practitioners on growing social R&D*. Social Innovation Generation. URL: <http://socialrd.org/impacts-from-the-practitioners-growing-social-rd/> [December 14, 2019].
- Pearman, J. (2019). *Social R&D practices and patterns v1.0*. Social Innovation Generation. URL: <http://socialrd.org/wp-content/uploads/2019/08/Social-RD-Practices-and-Patterns-v1.0.pdf> [December 14, 2019].
- Rajasekaran, V. (2016). *Getting to moonshot: Inspiring R&D practices in Canada's social impact sector*. Social Innovation Generation. URL: <http://www.sigeneration.ca/getting-moonshot/> [December 14, 2019].
- Reiter, B. (2013). The epistemology and methodology of exploratory social science research: Crossing Popper with Marcuse. *Government and International Affairs Faculty Publications, Scholar Commons, University of South Florida, Paper 99*, 18. URL: http://scholarcommons.usf.edu/gia_facpub/99 [February 13, 2020].
- Richey, R.C., & Klein, J.D. (2014). Design and development research. In J.M. Spector, M.D. Merrill, J. Elen, & M.J. Bishop (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 141–150). New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-3185-5_12
- Rodríguez-Pose, A., & Crescenzi, R. (2008). Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe. *Regional Studies*, 42(1), 51–67. doi:10.1080/00343400701654186
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York, NY: Free Press.
- Rothman, J. (1980). *Social R & D; research and development in the human services*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rothman, J., & Thomas, E.J. (1994). *Intervention research: Design and development for the human service*. New York, NY: Haworth Press.
- Ryan, A., Schulman, S., & Rajasekaran, V. (2018, Winter). Out of the lab and into the frontline. *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/articles/entry/out_of_the_lab_and_into_the_frontline# [June 10, 2020].
- Schot, J., & Steinmueller, W.E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567. doi:10.1016/j.respol.2018.08.011
- Schulman, S. (2017a). *Choreographing new practices for social change*. Toronto, ON: Metcalf Foundation.
- Schulman, S. (2017b). *Develop and deliver: Making the case for social R&D infrastructure*. Vancouver, BC: InWithForward.
- Schutt, R.K. (2018). *Investigating the social world: The process and practice of research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Swedberg, R. (2020). Exploratory research. In C. Elman, J. Mahoney, & J. Gerring (Eds.), *The production of knowledge: Enhancing progress in social science* (pp. 17–41). Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108762519.002

Goulet-Langlois, Nichols, & Pearman (2021)

- Tjebbes, A., Jamet, C., & Bond, D. (2020). *Social R&D national gathering summary*. Toronto, ON: Social Innovation Canada. URL: https://sicanada.org/wp-content/uploads/2020/11/Social-RD-National-Gathering-Report_2020.pdf [January 20, 2021].
- United States General Accounting Office. (1977). *Social research and development of limited use to national policymakers, Department of Health, Education, and Welfare and other federal agencies: Report to the Congress*. Washington, DC: U.S. General Accounting Office.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1–19.
- Westley, F., & Laban, S. (2015). *Social innovation lab guide*. New York, NY: Rockefeller Foundation. URL: https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf [October 6, 2020].
- York, P. (2011). *Success by design; How R&D activates program innovation and improvement in the non-profit sector*. Telford, UK: TTC Group. URL: <https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/2018/09/Success-By-Design.pdf> [December 14, 2019].
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. doi:10.1177/1094670509351960

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Maxime Goulet-Langlois is a former nonprofit practitioner and present Doctoral Candidate in the Department of Integrated Studies in Education at McGill University. Email: maxime.goulet-langlois@mail.mcgill.ca

Naomi Nichols is an Associate Professor in the Department of Sociology at Trent University & The Canada Research Chair (Tier 2) in Community-Partnered Social Justice. Email: naominichols@trentu.ca

Jason Pearman is the Head of R&D, Youth Employment and Skills Strategy at Employment and Social Development Canada. Email: jason.pearman@hrsdc-rhdcc.gc.ca

What Constitutes a New Nonprofit? Investigating Nonprofit Organizational Founding Dates

Jamie Levine Daniel & Fredrik O. Andersson
Indiana University-Purdue University Indianapolis

ABSTRACT

The question of when a new nonprofit is founded has not been pursued with sufficient precision. Specifically, a fundamental challenge facing any nonprofit researcher planning to detect, isolate, and analyze new nonprofits is that nonprofit founding is a process, not a discrete event. This study uses administrative data that includes three different founding indicators from more than 4,000 arts organizations, supplemented with survey data from 242 organizations, to illustrate some of the problems inherent in treating the founding process as one discrete event. It also elevates the voices of founders to demonstrate their conceptualization of the concept and offer insights into the multidimensionality of founding.

RÉSUMÉ

Jusqu'à présent, les chercheurs n'ont pas poursuivi avec assez de précision la question du moment de fondation d'un nouvel organisme sans but lucratif (OSBL). Plus précisément, tout chercheur voulant détecter, isoler et analyser de nouveaux OSBL fait face à un défi fondamental, le fait que la fondation d'un nouvel OSBL soit un processus plutôt qu'un événement spécifique. Cette étude utilise des données administratives provenant de plus de 4 000 organisations artistiques et comportant trois mesures de fondation différentes, complétées par des données sur des sondages effectués auprès de 242 organisations, afin d'illustrer certains des problèmes soulevés quand on traite le processus de fondation comme s'il était un événement ponctuel. L'étude donne aussi la parole aux fondateurs pour démontrer comment ceux-ci envisagent le concept de fondation et pour souligner la pluridimensionnalité des processus de fondation.

Keywords / Mots clés : Nonprofit; Founding; Entrepreneurship; Organization life cycle / Organisme sans but lucratif, Fondation, Entreprenariat, Cycle de vie d'une organisation

INTRODUCTION

New nonprofit organizations offer many benefits to their communities. They help address emerging needs (Lecy, Van Slyke, & Yoon, 2016); spur new thinking, innovation, and employment; and can replace organizations that are closing (Kachlami, Davidsson, Obschonka, Yazdanfar, & Lundström, 2020; Lecy, Van Slyke, & Yoon, 2016). Identifying newly founded organizations is challenging, however, because the definition of founding is nebulous.

The seemingly straightforward question, “When is a nonprofit founded?” implies founding is a singular event. The concept of “nonprofit organization,” however, contains a multitude of definitions, and different nonprofits are founded for different reasons by different individuals and/or groups. Some nonprofits remain informal entities for perpetuity, whereas others run the gamut of formalization from the idea stage to incorporated, to tax exempt within a short time. For others, the formalization steps may occur over a much longer period, and they may, for example, elect to incorporate but never obtain tax-exempt status.

For those organizations that do reach these milestones, however, what does founding mean, and who decides? A researcher may have one idea, a practitioner may have another, a lawyer or regulator may have a third conceptualization, and so on. Treating founding as a concept with only one meaning—and, therefore, one concrete way to measure—may be convenient for scholars, especially when it comes to data availability and collection. However, the motivation underlying this question belies its complexity. Is the goal to understand the nascent stages of an organization’s life cycle, including if and when it formalizes as an institution according to certain benchmarks or milestones, or is the goal to simply identify new nonprofits to map the sector? Even this question is complex. Is it the landscape of formalized institutions that is of interest, or rather what type of work that is being done on the ground and for whose benefit? Each of these questions approaches the concept of founding differently, and has implications for how we define, measure, and understand nonprofit founding.

A fundamental challenge facing any nonprofit researcher wanting to detect and isolate new nonprofits is that founding cannot be depicted as a discrete event but rather as a process transpiring over time (Andersson, 2017). In other words, the question of when a new nonprofit is founded is intimately connected to the choice and determination made by the questioner of what constitutes founding. In addition, it is important to examine who is asking the question, and why. Whose voices are missing from among those defining the concept? Making founding synonymous with an external benchmark of formalization removes agency from key internal stakeholders to determine when the organization came into being; it may also overlook a history of community work and relationships because of a lack of formalized status.

This article uses both administrative and survey data to examine the multidimensional meaning of founding from a research perspective. It focuses on organizations that have pursued multiple administrative milestones of formalization, including incorporation and tax exemption. First, administrative data from over 4,000 arts organizations is analyzed to explore three different founding indicators. The organizations were surveyed about what founding means, and insights from over 200 responses were used as a comparative assessment. The article showcases the multidimensionality of nonprofit founding and illustrates some of the issues associated with the use of public administrative data to determine founding, including the variation in the meaning of founding between internal stakeholders and external and/or non-affiliated entities (i.e., researchers). The findings support the idea of founding as an ongoing process rather than a discrete event. They also illuminate the dynamic nature of nonprofit founding and bring forward several questions for future inquiry.

These findings are especially relevant in these turbulent times, as the sector attempts to recover from the effects of both a global pandemic and social justice protests that underscore the sector’s contributions to institutionalized racism and efforts to address it. As Cathy Barr (2020) notes, there is a need for research on “the needs currently being met—or left unmet—by social purpose organizations” (p. 7). As health care and social justice needs scale up, they are likely being met by new nonprofits. Adhering to a definition that links founding to formalized milestones means these organizations will not be identified or mapped in real time, distorting the picture of who is doing what in terms of service provision. This also has implications for practice. Organizations need access to funding, for example, but may face barriers such as a requirement to have been established for a certain number of years. This emphasis on formality, as defined by certain actors, disadvantages organizations that have been established and acting on the ground, regardless of their administrative status.

The following section provides an overview of the research on nonprofit founding. Methodology and findings are then presented. The article concludes with a discussion of the implications and recommendations for future research.

LITERATURE REVIEW

In the early 1980s, Dennis Young (1983) published his seminal work challenging the predominant view of nonprofit organizations as mere responses to failures by the government or market to address unmet demand. Instead, Young presented a case based on a supply side perspective where new nonprofits do not simply emerge out of thin air but are the results of purposeful action undertaken by a nonprofit entrepreneurial agent (i.e., the founder). Young's work helped form the basis for nonprofit scholars interested in nonprofit entrepreneurship (e.g., (Bilodeau & Slivinski 1998; Cordes, Steuerle, & Twombly 2004), the emergence and entry of new nonprofit organizations (Dollhopf & Scheitle, 2016; Grønbjerg & Paarlberg, 2001), and for researchers analyzing nonprofits utilizing a life-cycle perspective (e.g., Bess, 1998; Edenfield & Andersson, 2018; Hasenfeld & Schmid, 1989).

The creation of new nonprofits plays a central role in all these literatures. Whereas some scholars consider nonprofit founding a discrete event, others view it as a process. The former perspective is commonly found in the sizable and robust macro-oriented nonprofit literature devoted to describing and understanding the size, scope, density, and growth of the nonprofit sector (Grønbjerg & Paarlberg, 2001; Lecy & Van Slyke, 2013; Liu, 2017), and the subset of this literature focusing on nonprofit sector entry by analyzing the number of newly founded nonprofits in a particular region or industry (Saxton & Benson, 2005; Twombly, 2003). The latter perspective, that founding is a process, is more prominent in the nonprofit entrepreneurship and nonprofit life-cycle research (Bess, 1998; Cordes et al., 2004; Dollhopf & Scheitle, 2016; Edenfield & Andersson, 2018; Lecy et al., 2016). Hence, the above-mentioned literature holds clues about how the nonprofit founding phenomenon is framed and operationalized.

Perhaps the most widespread tactic to capture the founding of new nonprofit organizations is to target some type of formalized event, such as incorporation and/or IRS registration. The basis for concentrating on such events is rooted in the assumption that formalized milestones take place at the very beginning of the life of a new nonprofit. For example, Joseph Cordes, Eugene Steuerle, and Eric C. Twombly (2004) used the IRS rule-date in their analysis of new nonprofits and argued that "although in individual cases the IRS data may capture the entry of some nonprofits with a lag, organizations that seek formal recognition from the IRS are apt to do so fairly soon after their initial 'informal' formation because formal IRS recognition confers a number of legal and tax advantages. ... Thus, using the IRS ruling date seems to be a reasonable proxy for formation of a new organization" (p. 123). As a result, a widespread approach to capture new nonprofit entry is to look to public administrative records, such as those from the IRS or the Canada Revenue Agency, and consider the entry/appearance in such records by a new nonprofit organization as the core criterion and timestamp of founding (see Cordes et al., 2004; Khovenrenkov, 2016; Khovrenkov & Gidluck, 2017; Lecy et al., 2016; Saxton & Benson, 2005; Sharpe, 1994; Twombly, 2003). As Eric C. Twombly (2003) states, "[n]onprofit entry occurs when an organization gains tax-exempt status from the IRS" (p. 220).

The date of incorporation is an alternative indicator also rooted in accessible public administration records. Kirsten Grønbjerg and Laurie Clerkin (2005) argue in favour of using the state corporate registries over IRS registration, as the former capture newer organizations more effectively. However, the utility of relying on the incorporation- and/or tax-exemption rule date as an indicator of nonprofit founding is questionable. The choice of which administrative record to use will lead to variation in the number of organizations identified. In an excellent article, Kirsten Grønbjerg, Helen K. Liu, and Thomas H. Pollak (2010) provide multiple reasons why a nonprofit organization may be incorporated but not registered with the IRS as a tax-exempt entity, and why IRS-registered nonprofits may not be incorporated. The discrepancy between the IRS and incorporation records has also been shown empirically (Grønbjerg & Clerkin, 2005; Grønbjerg & Paarlberg,

2002). For example, in a robust and detailed analysis of nonprofits in the State of Indiana, Grønbjerg and Paarlberg (2002) found only 23 percent of nonprofits showing up on both state corporate records and IRS registries.

In addition, not all types of nonprofits are even captured in administrative data. For example, in the U.S., religious congregations and ancillary entities of congregation, such as daycares and food pantries, are not legally required to apply to the IRS for a recognition of exemption. Contrary to Twombly (2003), organizations do not always pursue administrative milestones such as incorporation or tax exemption immediately upon founding. Grønbjerg et al. (2010) list several factors that may result in a new nonprofit not electing to register with the IRS, such as lack of financial resources, lack of know-how, or utilizing a fiscal sponsor. They also note how it can sometimes take a long time for a new nonprofit to obtain a final ruling from the IRS, and even longer before it appears in IRS public records as a new entry. Jesse D. Lecy and David M. Van Slyke (2016) used surveys to connect with nearly one thousand nonprofits that had recently obtained IRS tax exemption and found that half of the nonprofit entrepreneurs indicated they had been operational before registering their organizations, sometimes for several years.

Treating nonprofit founding as an ongoing process rather than a discrete event may paint a more accurate picture of organizational founding. As Erica J. Dollohopf and Christopher P. Scheitle (2016) observe, nonprofit founders may undertake a variety of organizing activities prior to considering incorporating and/or registering with a federal tax agency. Despite this recognition of multiple activities, this lens uses formalized administrative milestones (albeit multiple, rather than one) as measures of founding. This approach may be sufficient if the question of when a nonprofit is founded is motivated by an interest in capturing the creation of formal entities.

However, as David Horton Smith (1997) notes, nonprofit action is frequently organized in less formalized grassroots organizations that will never show up in public records because these entities never choose to incorporate or register with the IRS. Failing to account for informal activities discounts the work informal organizations do. For example, Kunle Akingbola (2013) sheds light on what he calls “unincorporated social economy organizations” (p.67) that highlight the integral nature of these organizations’ activities to society.

The process of founding can also be observed in the nonprofit life-cycle literature, which recognizes that many undertakings in the gestation of a new nonprofit organization transpire before the new entity becomes a formal operational entity (Bess, 1998; Edenfield & Andersson, 2018), what Fredrik O. Andersson (2017) refers to as the nascent nonprofit stage. Hence, the notion of founding is less distinct from a life-cycle perspective. Instead, the focus is on describing different phases in the evolution of a new nonprofit and comprehending the critical junctures and forces engendering such evaluation. For example, Yeheskel Hasenfeld and Hillel Schmid (1989) depicts the nascent stage as “generally informal and unsystematic” (p. 247), and Gary Bess (1998) adds that “little planning and coordination on a scale involving group members occurs” (p. 49). Whereas some ventures never evolve beyond the nascent phase, others do by developing some basic administrative and financial systems, installing a board of directors, developing at least one distinct program/service, and defining and designating work roles (see Stevens, 2008).

Accounting for the multidimensionality of nonprofit founding is critical to mapping the sector. According to Susan Appe (2012, 2013), researchers influence the mapping of a society through the meanings they attach and the ways they define their parameters. Therefore, it is only possible to have confidence in mapping if the data is capturing the desired activity. The same can be said for scholars trying to capture nonprofit founding. Paul C. Godfrey’s (2011) categorization of organizations in the informal economy as informal, semi-informal, and formal helps break down the approach that founding occurs on a specific date. As he notes, “The study of the informal economy also provides scholars with a chance to

develop constructs and dimensions fit for a complex, rather than discretely simple, conceptual world” (p. 270), underscoring the need for a better understanding of nonprofit founding.

The above observations and considerations certainly illuminate the multidimensionality of nonprofit founding. The article will now move to empirically explore one aspect of this complicated issue as it relates to organizations that have formalized to a certain degree. As noted earlier, some nonprofit scholars have deemed the IRS-rule date a reliable proxy for founding. The underlying rationale of this approach is that the choice of a founding indicator, in this case IRS-rule date, is not necessarily a significant problem if the indicator can be assumed to be in close proximity to the “real” founding date. But just how close in time are some of these founding indicators? The subsequent segment explores this question by looking at four different indicators: a subjective year-of-founding statistic, the year of incorporation, the IRS-rule year, and survey responses from key informants inside young nonprofits asked to pinpoint a year of founding. It investigates how closely coupled in time these different indicators are.

THE FOUNDING OF ARTS NONPROFITS: AN EMPIRICAL EXPLORATION

The setting for this empirical exploration is nonprofit arts organizations and the quantitative data comes from DataArts, which includes information from over 90,000 cultural data profiles posted between 2001–2019 by close to 19,000 unique nonprofit arts and culture organizations located across the United States and Canada. Representing a single fiscal year, each profile comprises a large number of data variables covering program, financial, and operational dimensions. The value and specific details of the DataArts cultural data profiles has been described in great detail elsewhere (see Kim & Charles, 2016). For the purposes of this study, which zeroes in on organizations that have reached at least some level of formalization, the focus is on the answers to three time-related questions: What year was the organization incorporated (if applicable)? What year did the organization obtain IRS tax-exempt status (if applicable)? What year was the organization founded?

The analysis is limited to U.S.-based organizations that were founded during or after 2000, which resulted in 5,755 unique organizations that reported data for at least one of three key variables of interest: founding date, incorporation date, and IRS exemption date. Table 1 provides descriptive statistics about this initial sample, including the count of organizations at each stage. More than 73 percent (4,215) of the organizations in the initial sample reported something for all three time-related questions. Approximately 20 percent (1,125) only responded to one of the three time-related questions, of which the vast majority (901) only reported the IRS exemption date, only 221 reported a founding date, and only three reported an incorporation date. Approximately seven percent (415) of the initial sample responded to two of the three time-related questions, of which the vast majority reported a founding date plus another event: 134 reported founding and incorporation dates, and 235 reported founding and exemption dates. Only 46 organizations reported incorporation and exemption dates.

Table 1: Organizations by Event Counts

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Has date for 1 event	1,125	19.55	19.55
Has date for 2 events	415	7.21	26.76
Has dates for all 3 events	4,215	73.24	100.00
Total	5,755	100.00	

Multiple reasons may explain why some organizations only responded to one or two of the time-related questions. For example, the key informant filling out the DataArts profile may not have known the year of founding or incorporation but could more easily find the IRS date (e.g., through a publicly available Form 990). The profile instructions regarding the founding date may have been unclear, and/or organizations with only a founding date may not have incorporated or filed

for IRS exemption. Because there is no way of knowing why these profiles are incomplete, this analysis is focused on the 4,215 organizations that reported all three dates.

A closer examination of organizations reporting all three dates suggests there is an order to events, though in some cases all the events occurred in the same year. The event sequence starts with founding followed by incorporation followed by tax exemption. However, there were a small number of cases where the date of tax exemption or incorporation preceded the date of founding, or where tax exemption preceded incorporation. While incongruities related to incorporation and tax-exemption dates may occur for a variety of reasons (Grønberg et al., 2010), incorporation rarely occurs before a founding date. In fact, as Jesse D. Lecy, David M. Van Slyke, and Nara Yoon (2016) show, organizations may average up to 6.5 years of voluntary or informal activity before incorporating, supporting the idea that founding encompasses coming up with an idea and is not necessarily represented by a legal milestone, budget, or activity level. Hence, for clarity of interpretation, this study assumed the following order of events: founding, incorporation, and exemption, in creating the results presented in Table 2.

Table 2: Time to Organizational Stage Change

	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
From founding to incorporation	4,192	1.114	1,96861	0	14
From founding to IRS exemption	4,175	2,019	2.47491	0	16
From incorporation to IRS exemption	4,121	0.941	1.70454	0	16

The data reveals significant variation in terms of when the different events occur among the nonprofit arts organizations. Many of the organizations operated for at least a year, on average, before becoming incorporated, and an additional year, on average, between incorporation and filing for tax-exempt status. This finding reinforces the notion that nonprofit entrepreneurship is a process that transpires over time (Andersson, 2017), and that many nonprofit organizations are operational long before they formally become incorporated and/or tax-exempt entities (Lecy et al., 2016). Also, as noted earlier, scholars such as Cordes et al. (2004) argue that the IRS ruling date is a reasonable facsimile for the formation of a new nonprofit. Given the *average* time between informal founding and tax-exempt rule date is two years, relying on this assumption must be cautioned against if the goal is to identify and understand the emergence and formation of new nonprofits. For example, studying nonprofit entrepreneurship requires that scholars are able to capture nonprofit entrepreneurs in the process of constructing/founding nonprofit organizations, rather than nonprofit entrepreneurs running already established nonprofits organizations.

So far, this exploration of when a new nonprofit is founded has been guided by the data from the cultural data profiles in DataArts. A more direct approach would be to ask someone associated with a new nonprofit when the organization was founded, rather than relying on this type of administrative record. To bring additional insights, a survey was sent out to representatives from some of the DataArts nonprofits in the sample.

Of the 4,215 organizations that indicated a founding, incorporation, and/or IRS exemption date of 2000 or later, 1,184 first submitted a profile to DataArts in 2016 or later. This population was narrowed down in an attempt to mitigate biases associated with recall and memory decay, since respondents were being asked to reflect about the information they submitted. A total of 317 responses were received (26% response rate), of which 244 (20.6%) were usable. Responses were deemed unusable if they were incomplete, duplicates, and/or reported founding dates pre-2000.¹ The majority of respon-

dents (55%) identified their organization’s primary role (Moulton & Eckerd, 2012) as service provision, with an additional 25 percent focusing on building social capital. Table 3 shows the breakdown of organizational role identification.

Approximately two thirds of respondents (65%) identified themselves as the organization’s founder. Of this group, 89 percent held additional roles, including but not limited to executive director/CEO and/or board member. Table 4 provides a breakdown of respondent roles. Over 34 percent of respondents had previous start-up experience, 44 percent of whom indicated for-profit startup experience, 35 percent indicated nonprofit startup experience, and 21 percent indicated startup experience in both sectors. Approximately three or four respondents (65%) said their organizations were founded by a team of people (rather than a single individual), with an average start-up team size mean of 5.01 (*SD* = 3.46). The smallest team size reported was two, the largest was 20.

Each respondent was asked the following question, “When (as in which year) was this organization born?” The answer was compared with the dates indicated in DataArts file. As Table 5 shows, close to seven out of ten respondents (69%) reported a date that matched at least one of the three discrete dates reported in the DataArts file (founding, incorporation, or IRS date).

Interestingly, the IRS rule date is the event most associated with founding when the survey answers are compared to the DataArts file data. Perhaps even more noteworthy is that 31 percent of respondents gave an organizational birth date that did not correspond to any of the DataArts dates. All respondents were offered the opportunity to elaborate on their founding by responding to this prompt: “What was the specific circumstance and/or action(s)/activities in that year that made you and organizational stakeholders say, ‘Okay, this is more than just an idea, we are now an organization’?” The winsorized mean of these founding narratives

Table 3: Organizational Roles

	Frequency	Percent
Social provision	120	54.79
Social capital	54	24.66
Innovation	27	12.33
Civic engagement	11	5.02
Values expression	6	2.74
Political advocacy	1	0.46
Total	219	100.00

Table 4: Respondent Roles

	Frequency	Percent
Board chair member	11	4.55
Board chair member + other	4	1.65
Executive director/CEO	44	18.18
Executive director/CEO + board	1	0.41
Executive director/CEO + other	4	1.65
Founder	17	7.02
Founder + board	9	3.72
Founder + board + other	10	4.13
Founder + executive director/CEO	51	21.07
Founder + executive director + board	55	22.73
Founder + executive director + board + other	9	3.72
Founder + executive director/CEO + other	3	1.24
Founder + other	4	1.65
Other	20	8.26
Total	242	100.00

Table 5: Founding Dates in Surey versus DataArts Reports

	Frequency	Percent
Survey founding date matches DataArts IRS date	91	37.60
Survey founding date matches DataArts founding	48	19.83
Survey founding date matches DataArts incorporation date	28	11.57
Survey founding date does not match DataArts date	75	30.99
Total	242	100.00

was 35 words, with a minimum of 0 (0.06% of respondents) and a maximum of 298 words. Here are some examples of the responses:

This is not how it happened. It was first an idea, funds were raised to make it a viable option, then a decision was made to go forward.

Several years of holding an annual summer folk festival that brought people together, had strong community support through volunteers and donors, as well as an interest in cultural music and arts programs that would be available year round

Went to a luncheon for Latina businesswomen at a community center in the community. Keynote speaker was the first Latina mayor in her city and the county. She started a non-profit to help the youth in her community. It was small and it eventually expanded and got her more involved in her neighborhood and to run for office. All women there were Latina(X) who started a business (for profit or non-profit) out of need that was missing for themselves and or community. The small group I went with we saw the idea to create a theatre that was supportive work reflective of the Latina experience and community.

For those organizations whose survey and DataArts dates aligned, founding narratives often referred to events outside of traditionally defined origins (founding, incorporation, IRS rule date), such as a life milestone (“a family death”), the first idea (“a conversation between radio co-hosts”), or needs and opportunities that arose in the community (“we gained the support of our landlord who shared our vision”). This aligns with prior research noting that founders’ interests and passions as drivers for creating nonprofits (Carman and Nesbit, 2013).

These gaps between administrative data (such as recorded dates) and survey data are not necessarily surprising. Capturing key informant characteristics can address some of these gaps (Kim & Levine Daniel, 2020), which occurs in this survey targeting the founders of newly identified nonprofits. Still, the survey responses raise a number of new questions, such as why so many provided dates did not correspond to any of the DataArts dates, and why so many participants gravitate toward the year of the IRS rule data to answer the survey question. It is beyond this study to seek the answers to these questions. Still, contrasting the administrative data and the survey data irrefutably illuminates just how complex it is to pinpoint the true beginning of a nonprofit and the conceptual and methodological challenges facing nonprofit entrepreneurship scholars.

DISCUSSION

When is a new nonprofit organization founded? It depends; founding is multidimensional. Using a unique ability built into the DataArts profile to compare two common indicators of nonprofit founding, year of incorporation and year of obtaining IRS tax-exemption, with a third indicator denoting year founded, this study attempts to shed some much-needed light on this straightforward yet thorny question. This section will focus on a few key observations and highlight implications for current and future nonprofit research.

Research depicting nonprofit founding as a discrete event is common, driven by both practicality and convenience. Associating founding with a particular event, for example IRS ruling, not only allows researchers to timestamp the birth date of a new nonprofit but it also provides an opportunity to use public administrative records to identify newborn nonprofits. Essentially, for organizations that formalize, these formalization milestones come to mean founding. However, this article has shown that if the only undertaking or event utilized is the IRS ruling date, the founding phenomenon will not be recognized or identified until late in the emergence process. This approach will lead to many organizations being overlooked (for example, the 221 organizations in this sample that only reported a founding date, not incorporation or IRS ruling), and researchers will inevitably miss out on key features that are of great interest to explain and analyze. Two such features will be focused on and highlighted here.

First, scholars have long argued that new organizations must deal with a number of complicated challenges that limit their viability (Stinchcombe, 1965). According to Howard E. Aldrich and Tiantian Yang (2012), this liability of newness is particularly potent during the nascent stage of organization creation, which suggests that many, perhaps even most, new organizations die while emerging. It is important to acknowledge there is a dearth of research focusing on the nascent stage of nonprofit organizational founding, though there are exceptions (e.g., Bess, 1998; Dollohoff & Scheitle, 2016). Even though Stinchcombe (1965) viewed the liability of newness as a “general rule” (Aldrich & Yang, 2012, p. 1), the situation may be different for emerging nonprofits compared to, for example, emerging business enterprises. However, one study lending support to Aldrich and Yang’s (2012) main argument is Fredrik O. Andersson and Michael Ford’s (2017) examination of new educational organizations in the City of Milwaukee. They analyzed public records of new nonprofit voucher school entry between 1991 and 2015 and found 70 percent of the new nonprofits never made it beyond the nascent phase. Though not the original focus of this study, this data may reflect some of this liability as well. While a choice was made to intentionally analyze organizations reporting all three dates, 27 percent of organizations in the original data set only reported one or two of the three events of interest. As noted earlier, this may be because of respondent errors or omissions, but this may also be due to a failure to reach incorporation milestones.

Clearly, more empirical research is needed to confirm the impact of the liability of newness on emerging and/or young nonprofits by examining different types of nonprofits (e.g., arts, human services) in different contexts. However, if Aldrich and Yang’s (2012) proposition is accurate, and other studies align with Andersson and Ford’s (2017) findings, it is likely that a significant number of emerging nonprofits exit or die before they obtain their tax exemption. Consequently, research on nonprofit founding that uses the IRS rule date as a starting point will have limited utility for those wanting to understand the challenges of new nonprofit creation, as it is only ends up capturing those nonprofits that have already gone through the early period of struggle most prominently associated with the liability of newness (Aldrich & Yang, 2012). Moreover, by electing to solely focus on new nonprofits with an IRS-rule date, nonprofit scholars will not only be uninformed about those entities that never obtain an IRS ruling but also be uninformed about the many attempts of starting new nonprofits that were halted earlier in the process. This selection bias clearly becomes an issue if the goal is to better comprehend and explain while some nonprofit founding attempts succeed when others do not (Andersson, 2017).

Second, this research has helped to contribute to the perspective that nonprofit founding can be denoted as a process made up by multiple undertakings that transpire over time. This temporal dimension, which is in line with how the nonprofit life cycle literature approaches the notion of founding, also alludes to the possibility of interconnectedness among the different undertakings. In their ethnographic study of the emergence of a new nonprofit organization, Avery C. Edenfield and Fredrik O. Andersson (2018) show how the undertakings that characterized and shaped the earliest stage in the founding process have implications for what would characterize and shape the subsequent stage(s). The notion that organizations are frequently, and deeply, impacted by prior experiences and events is sometimes referred to as organizational imprinting (Bryant, 2014), and illuminates that what happened early in the founding process is vital to comprehend the trajectory and undertakings at any of the later stages in the process. Edenfield and Andersson’s (2018) study, for example, illustrates how the path from having the idea and intent to start a new nonprofit to the stage where the organization is operational was far from straightforward or easy: “[t]he nonprofit sector is often perceived and presented as a place with low entry barriers where eager entrepreneurs can, rather effortlessly, create new organizations. However, we believe such a view grossly underestimates just how demanding it is to actually concretize the idea of a new social venture into something substantial” (p. 1042). Evidently, more research is needed to untangle and explain the notion of imprinting during the founding process, but what is clear is that such research must attempt to capture the undertakings of founding as early as possible.

Building on the above discussion, nonprofit scholars must begin employing additional and multiple indicators to capture and characterize the earliest stages of emergence in order to truly reflect the complexity of the nascent process of found-

ing. However, given that 60 percent of founder perceptions either did not match at all with the administrative indicators, or matched some arbitrary perception, this survey data firmly illuminates the diversity and vibrancy of the nascent phase. From this, it is apparent that emerging nonprofits do not “signal” their existence uniformly, much as many nonprofits engage in various sense-giving strategies (Levine Daniel & Eckerd, 2019). Nonprofit scholars must, therefore, engage in discussion and debate to propose what indicators are most useful for identifying and assessing the emergence of new nonprofits. These discussions must include the voices of nonprofit founders themselves to ensure scholars ascribe the appropriate meanings to founding and best capture the desired activity.

A final observation is that nonprofit entrepreneurship scholars must ensure clarity as well as transparency when studying nonprofit founding. To start, they must articulate the motivation for studying founding. Are they interested in the process itself? Are they trying to find a measure for organizational age? To this end, is the founding date an explanatory factor or a control? For example, IRS dates and other discrete measures certainly reveal *something*, even though they are unreliable proxies of nonprofit founding. Still, using IRS dates (or incorporation dates) as a proxy for age is most likely sufficient when operationalizing and utilizing age as a control variable, but it is insufficient when utilized as a dependent or explanatory factor of founding. The need for clarity and transparency is also highly relevant for those seeking to study nascent nonprofits, the entry and exit rates of new nonprofits, the liability of newness among new nonprofits, and any form of imprinting or impact on a nonprofit emanating from its early life stage.

As noted earlier, this study also generates additional questions that provide opportunities for future study. In addition to the conceptual challenges of identifying the boundaries of nascent nonprofits and the pre-emergence stage that appears to exist between perceived founding and discrete organizational milestones, there are also many methodological questions that must be answered. For example, even some indicators can be agreed to capture the early signs of nonprofit founding, how can this empirical data be identified and collected in our communities and beyond? Another question in urgent need of more research is when the founding process of a new nonprofit ends. That is, when is the nonprofit entrepreneurship process complete, and what indicators should be used to make this distinction? Perhaps, instead of using IRS or Canada Revenue Agency dates, for example, as the earliest possible point of founding, these events may signal the end of the founding stage. To date, we are unaware of any study having attempted to answer this particular question.

The focus of this research is on nonprofit founding, but the study also has practical implications. For example, an organization’s management, staffing, and/or volunteer needs during its emergence and quest for formalization may differ once these milestones are reached, which affects human resources management. The organizational strategies employed during founding will also change as the organization matures. In addition, resource providers such as foundations or grantmaking organizations may restrict their activities to organizations that have reached formalized milestones, effectively shutting out organizations that are doing the work on the ground but fall short of an age or years-since-incorporation requirement.

This study had some limitations. The data set was unstable, a challenge common to entrepreneurship scholarship, as some organizations had already failed or closed before they could be reached with the survey. The study relied, in part, on survey data, which carries risks for reporting errors and recall bias. Finally, the DataArts sample and survey samples are both sub-sector specific, focused on nonprofit arts and culture organizations.

CONCLUSION

Nonprofit founding can be studied as a discrete event or an ongoing process. This study presents a nuanced view of nonprofit founding that highlights its multidimensionality and underscores the need to treat the phenomenon as a process. Using multiple administrative data sets, this article shows the shortcomings of “founding as event,” as well as the chal-

lenges associated with these data sets themselves. The voices of founders are elevated to demonstrate their conceptualization of the concept and offer insights into when and how to expand the operationalization of founding.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors would like to thank DataArts: The data used for this report was provided, in part, by DataArts, an organization created to strengthen arts and culture by documenting and disseminating information on the arts and culture sector. Any interpretation of the data is the view of the researchers and does not reflect the views of DataArts.

NOTE

1. There was an attempt to only identify organizations that were formed after 2000 for the survey population, but errors in the original DataArts data led to some false positives.

WEBSITE

DataArts, www.culturaldata.org

REFERENCES

- Akingbola, K. (2013). Resource-based view (RBV) of unincorporated social economy organizations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(1), 66–85. doi:10.22230/cjnser.2013v4n1a133
- Aldrich, H.E., & Yang, T. (2012). What did Stinchcombe really mean? Designing research to test the liability of newness among new ventures. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(3), 1–12.
- Andersson, F.O. (2017). A new focus on nonprofit entrepreneurship research. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 249–258. doi:10.1002/nml.21271
- Andersson, F.O., & Ford, M. (2017). Entry barriers and nonprofit founding rates: An examination of the Milwaukee voucher school population. *Nonprofit Policy Forum*, 8(1), 71–90.
- Appe, S. (2012). What about who is mapping and its implications? Comments on Brent Never's "The case for better maps of social service provision." *Voluntas*, 23(1), 204–212. doi:10.1007/s11266-011-9189-1
- Appe, S. (2013). Deconstructing civil society "maps." *Administrative Theory & Praxis*, 35(1), 63–80. doi:10.2753/atp1084-1806350105
- Barr, C. (2020). A post Covid-19 agenda for nonprofit & social economy research. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 1–4. doi:10.29173/cjnser.2020v11n1a373
- Bess, G. (1998). A first stage organization life cycle study of six emerging nonprofit organizations in Los Angeles. *Administration in Social Work*, 22(4), 35–52.
- Bilodeau, M., & Slivinski, A. (1998). Rational nonprofit entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(4), 551–571.
- Bryant, P.T. (2014). Imprinting by design: The microfoundations of entrepreneurial adaptation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1081–1102.
- Carman, J.G., & Nesbit, R. (2013). Founding new nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 603–621. doi:10.1177/0899764012459255
- Cordes, J.J., Steuerle, E., & Twombly, E.C. (2004). Dimensions of nonprofit entrepreneurship: An exploratory essay. In D. Holtz-Eakin & H.S. Rosen (Eds.), *Public policy and the economics of entrepreneurship* (pp. 115–152). Cambridge, MA: MIT Press.
- Dollhopf, E.J., & Scheitle, C.P. (2016). Explaining variations in the nonprofit founding process. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 261–272. doi:10.1002/nml.21248

- Edenfield, A.C., & Andersson, F.O. (2018). Growing pains: The transformative journey from a nascent to a formal not-for-profit venture. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1033–1043.
- Godfrey, P. (2011). Toward a theory of the informal economy. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 231–277.
- Grønbjerg, K.A., & Clerkin, R.M. (2005). Examining the landscape of Indiana's nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(2), 232–259. doi:10.1177/0899764005275379
- Grønbjerg, K.A., Liu, H.K., & Pollak, T.H. (2010). Incorporated but not IRS-registered: Exploring the (dark) grey fringes of the nonprofit universe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), 925–945. doi:10.1177/0899764009342898
- Grønbjerg, K.A., & Paarlberg, L. (2001). Community variations in the nonprofit sector community variations in the size and scope of the nonprofit sector: Theory and preliminary findings. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(4), 684–706. doi:10.1177/0899764001304004
- Grønbjerg, K.A., & Paarlberg, L. (2002). Extent and nature of overlap between listings of IRS tax-exempt registration and nonprofit incorporation: The case of Indiana. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 565–594. doi:10.1177/0899764002238101
- Hasenfeld, Y., & Schmid, H. (1989). The life cycle of human service organizations: An administrative perspective. *Administration in Social Work*, 13(3/4), 243–269.
- Kachlami, H., Davidsson, P., Obschonka, M., Yazdanfar, D., & Lundström, A. (2020). The regional employment effects of new social firm entry. *Small Business Economics*, 1–21. doi:10.1007/s11187-020-00345-9
- Khovrenkov, I. (2016). Size-based analysis of charitable foundations: New evidence from Canadian data. *Canadian Public Policy*, 42(3), 337–349. doi:10.3138/cpp.2014-033
- Khovrenkov, I., & Gidluck, L. (2017). Uncovering research potential of administrative data on charitable foundations in Canada. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 8(2), 24–29. doi:10.22230/cjnsr.2017v8n2a248
- Kim, M., & Charles, C. (2016). Assessing the strength and weakness of the DataArts cultural data profile in comparison with the NCCS 990 data. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 28(3), 337–360. doi:10.1108/JPBAFM-28-03-2016-B003
- Kim, M., & Levine Daniel, J. (2020). Common source bias, key informants, and survey-administrative linked data for nonprofit management research. *Public Performance and Management Review*, 43(1), 232–256. doi:10.1080/15309576.2019.1657915
- Lecy, J.D., & Van Slyke, D.M. (2013). Nonprofit sector growth and density : Testing theories of government support. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 189–214. doi:10.2307/23321089
- Lecy, J.D., Van Slyke, D.M., & Yoon, N. (2016). *What do we know about nonprofit entrepreneurs? Results from a large-scale survey*. Amsterdam, NL: Elsevier BV. doi:10.2139/ssrn.2890231
- Levine Daniel, J., & Eckerd, A. (2019). Organizational sensegiving: Indicators and nonprofit signaling. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), 213–231. doi:10.1002/nml.21383
- Liu, G. (2017). Government decentralization and the size of the nonprofit sector: Revisiting the government failure theory. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 619–633. doi:10.1177/0275074016631643
- Moulton, S., & Eckerd, A. (2012). Preserving the publicness of the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 656–685. doi:10.1177/0899764011419517
- Saxton, G.D., & Benson, M.A. (2005). Social capital and the growth of the nonprofit sector. *Social Science Quarterly*, 86(1), 16–35. doi:10.1111/j.0038-4941.2005.00288.x
- Sharpe, D. (1994). *A portrait of Canada's charities: The size, scope and financing of registered charities*. URL: http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/sharpe_portrait_of_canadas_charities.pdf [October 14, 2020]
- Smith, D.H. (1997). The rest of the nonprofit sector: Grassroots associations as the dark matter ignored in prevailing “flat earth” maps of the sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 114–131. doi:10.1177/0899764097262002

Levine Daniel & Andersson (2021)

- Stevens, S.K. (2008). *Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity* (2nd ed.). Long Lake, MN: Stagewise Enterprises.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally.
- Twombly, E.C. (2003). What factors affect the entry and exit of nonprofit human service organizations in metropolitan areas? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(2), 211–235. doi:10.1177/0899764003032002003
- Young, D. (1983). *If not for profit, for what?* Lexington, MA: Lexington Books.

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Jamie Levine Daniel is an associate professor at the Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs at IUPUI. Email: jlevined@iupui.edu .

Fredrik O. Andersson is an associate professor at the Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs at IUPUI. Email: fanders@iu.edu .



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

Éduquer à la citoyenneté démocratique par l'innovation sociale : l'idéal de l'entrepreneuriat social remis en question

Chantale Mailhot, HEC Montréal, Stéphanie Gaudet, Université d'Ottawa,
Émilie Drapeau, Université d'Ottawa,
& Jose Fuca, HEC Montréal

ABSTRACT

The concepts of entrepreneurship and citizenship intersect more and more in the educational projects of social entrepreneurship. In this article, we have analyzed an experiment conducted by a nonprofit organization whose mission is to increase citizen participation. We are interested in the discourses and tools that it has mobilized for training in social entrepreneurship. Our objective is to uncover the norms and values underlying the conception of citizenship transmitted through the training. We show that there are tensions between the aims of democratic citizenship promoted by the organization and the concept of the citizen that underlies training in social entrepreneurship. Our contribution is twofold: 1) We enrich the literature on education for democratic citizenship by analyzing a new approach, that of education in social entrepreneurship; 2) We take a critical look at the concept of social entrepreneurship when it is used in training for democratic citizenship by analyzing this practice and framing it within the field of social innovation.

RÉSUMÉ

Dans les projets éducationnels de l'entrepreneuriat social, il y a de plus en plus de chevauchements entre les concepts d'entrepreneuriat et de citoyenneté. Dans cet article, nous avons analysé une expérience menée par un organisme sans but lucratif dont la mission est d'augmenter la participation citoyenne. Nous nous intéressons aux discours et aux outils dont il se sert dans sa formation en entrepreneuriat social. Notre objectif est de repérer les normes et valeurs sous-tendant la conception de citoyenneté transmise au cours de la formation. Nous montrons qu'il y a des tensions entre les objectifs de citoyenneté démocratique promus par l'organisme et le concept de citoyen sous-tendant la formation en entrepreneuriat social. Notre contribution a deux facettes : 1) Nous enrichissons la littérature sur l'éducation pour une citoyenneté démocratique en analysant une nouvelle approche, celle de l'éducation en entrepreneuriat social; 2) Nous jetons un regard critique sur le concept d'entrepreneuriat social quand il est utilisé dans les formations à la citoyenneté démocratique en analysant cette pratique et en la situant dans le domaine de l'innovation sociale.

Keywords / Mots clés : Democratic citizenship; Education in social entrepreneurship; Social innovation / Citoyenneté démocratique; Éducation en entrepreneuriat social; Innovation sociale

INTRODUCTION

Au Québec, l'entrepreneuriat social est souvent valorisé par les acteurs des milieux de l'éducation formelle et informelle pour mobiliser les jeunes vers l'engagement social. Les universités et le programme de formation de l'école québécoise de niveau secondaire ont notamment intégré l'offre de formations en entrepreneuriat social (Pépin, 2011). Ce choix professionnel représente un moyen pour les jeunes d'exprimer leur philosophie de vie et de trouver un sens au travail rémunéré par l'utilité sociale de leur projet entrepreneurial (Punadi, 2017; Tkacz 2016). Dans le secteur de l'éducation informelle, les organisations sans but lucratif proposent également ce type de formation en s'inscrivant dans une visée d'autonomisation et d'éducation populaire, c'est-à-dire d'éducation à la citoyenneté (Lescure et Porte, 2017). Nous allons nous pencher sur ce choix de formation à l'entrepreneuriat social pour éduquer à la citoyenneté.

À travers les dispositifs éducatifs à l'entrepreneuriat social, les valeurs entrepreneuriales sont présentées comme des vecteurs de l'action citoyenne et de la transformation sociale. Pourtant, le discours social et scientifique sur l'entrepreneuriat social met davantage l'accent sur l'individu entrepreneur que sur l'entreprise sociale en tant que collectif. Aucune législation spécifique ne concerne l'entrepreneuriat social au Québec, les individus s'y identifient même s'ils ont fondé une entreprise à but lucratif (Claude et Gaudet, 2018). Devant ce constat, il devient pertinent de se questionner sur le type de citoyenneté démocratique mobilisé par ces dispositifs éducatifs formels ou informels.

Les savoirs transmis à travers ces dispositifs sont en effet porteurs de conventions, en l'occurrence, de conceptions implicites de ce que devrait être un « bon » citoyen ou une « bonne » citoyenne. L'objectif du présent article est de réfléchir de façon heuristique aux conventions portées par l'idéal de l'entrepreneuriat social dans un contexte d'éducation informelle à la citoyenneté démocratique. À l'aide d'un cas représentatif des discours, pratiques et outils généralement produits au Québec dans les dispositifs de formation à l'entrepreneuriat social, nous mettons en lumière les normes et les valeurs sous-jacentes à la conception de la citoyenneté transmise par ce type d'initiative.

Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une recherche collaborative sur les expériences d'éducation citoyenne portées par les organisations de la société civile¹. Nous avons analysé l'expérience vécue par des jeunes dans sept dispositifs participatifs. Cet article présente une analyse partielle des observations participantes faites dans le cadre de l'École d'été à la citoyenneté présentée par l'Institut du Nouveau Monde (INM). Cette organisation non partisane et sans but lucratif est un acteur important de la scène démocratique québécoise et pionnière dans la formation des jeunes à l'entrepreneuriat social. Depuis 2004, l'École d'été réunit annuellement des centaines de jeunes ainsi que des partenaires de la société civile. Les jeunes s'inscrivent dans différents profils d'activité pour assister à des conférences, participer à des débats, bénéficier de nombreux outils de formation et coconstruire des projets. Cette école de citoyenneté est reconnue internationalement pour son rôle dans l'éducation à la citoyenneté².

À partir d'une approche ethnographique, nous avons observé l'expérimentation vécue par les jeunes ayant choisi le profil Entrepreneuriat. Dans ce profil, une quarantaine de jeunes avaient pour objectif de coconstruire des projets d'entrepreneuriat social avec le soutien d'une organisation partenaire de l'INM. Les jeunes ont été exposés aux concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur ou d'entrepreneuse ainsi qu'aux différents outils de gestion utilisés par l'entremise de présentations, d'ateliers et de conférences de mentors.

Cet article contribue d'abord à documenter un dispositif d'éducation à la citoyenneté démocratique adoptant l'approche de l'entrepreneuriat social plutôt que celle de l'entrepreneuriat collectif ou de l'économie sociale. Nous proposons ensuite une réflexion critique sur l'entrepreneuriat social comme formation à la citoyenneté démocratique en mobilisant la théorie critique de la démocratie néolibérale de Wendy Brown (2018).

L'INNOVATION SOCIALE ET L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL COMME FORMES D'ACTION POUR MENER LE CHANGEMENT SOCIAL ET FORMER DES CITOYENS ET CITOYENNES

Les discours sur le changement social sont interreliés avec ceux sur l'éducation citoyenne démocratique, puisque la visée démocratique aspire à la transformation vers une plus grande justice. L'entrepreneuriat social est un des discours mobilisés au cours des dernières années afin de résoudre les problèmes sociaux et créer du changement social. Il existe pourtant d'autres trajectoires historiques du changement social, comme la trajectoire sociale-démocrate qui fait de l'État un acteur collectif central ou la trajectoire émancipatrice qui fait des collectifs les acteurs du changement (Durand Folco, 2019). Le Québec se distingue notamment par son Chantier de l'économie sociale, à travers lequel se déploient des projets d'innovation collectifs et coopératifs se distanciant des actions individuelles de la perspective de l'entrepreneuriat social (Lévesque, 2016). Le champ de l'innovation sociale s'y déploie pourtant en deux grandes approches (Moulaert & MacCallum, 2019), soit l'une dont l'intérêt porte sur les solutions entrepreneuriales aux problèmes sociaux, et l'autre qui se penche sur les processus collectifs qui peuvent mener au changement (Bouchard, 2013).

À ces différentes visions du changement social correspondent différentes approches de l'éducation. Nous présenterons brièvement différentes visions de l'innovation sociale et les approches qui les accompagnent en matière d'éducation.

Trois visions du changement social et les approches pédagogiques qui y sont liées

L'approche pragmatiste

Une première approche pédagogique est inspirée de John Dewey (1927). Dans cette approche, la démocratie repose sur le projet éducatif d'expérimentation de la vie sociale afin que chaque citoyen et chaque citoyenne deviennent des sujets éthiques capables de résoudre des problèmes dans des contextes sociaux singuliers. Le projet démocratique est indissociable de la formation de citoyens, de l'éducation personnelle et de la discussion collective. Le style de pédagogie préconisé, celui de faire place à l'expérience et de voir le monde selon le point de vue des jeunes qui expérimentent, délaisse la transmission des connaissances et des traditions pour encourager la créativité et l'action. Plusieurs études sur l'éducation à la citoyenneté démocratique démontrent d'ailleurs que les jeunes apprennent davantage quand ils vivent des expériences d'apprentissage authentiques, c'est-à-dire quand ils se retrouvent dans des situations où ils doivent régler de vrais problèmes sociaux et collectifs qui les concernent et sur lesquels ils peuvent agir.

Les organisations qui proposent de telles expériences d'apprentissage aux jeunes représentent des acteurs importants de socialisation politique, puisqu'elles leur proposent des conceptions de la démocratie et de la citoyenneté, de même que des types de participation, acceptés socialement (Becquet, 2013). Mais quelle conception de la citoyenneté ce type d'expérience d'éducation promeut-il? Pour Dewey (2011), l'éducation doit promouvoir un citoyen ou une citoyenne capable d'esprit critique, de raisonnement et de capacité d'action. Il s'inscrit dans une perspective transformative à l'échelle de l'individu qui aurait pour effet de se propager vers une collectivité. La transformation de l'institution n'est pas un élément clé de la perspective pragmatiste. Dewey rejette, d'une certaine façon, l'institution et met l'accent sur l'expérience de la transformation sans nécessairement réfléchir aux normes la guidant et aux institutions l'encadrant. L'historicité sociale est ainsi délaissée dans la conception deweyenne de la citoyenneté. L'approche pédagogique pragmatiste s'inscrit avant tout dans la résolution de problèmes concrets de façon collective. Elle s'ancre dans l'expérience politique du *démos*, c'est-à-dire de la décision collective prise pour atteindre certains biens communs.

Les approches transformatrices et les pédagogies critiques

Deux autres approches peuvent être qualifiées de transformatrices, et elles s'accompagnent de pédagogies plus critiques. La première approche repose sur l'économie sociale et solidaire et sa reconnaissance institutionnelle (Durand Folco, 2019). Si elle vise la transformation de l'institution, elle ne cherche pas à transformer profondément la société, mais plutôt à offrir

des biens et services permettant de répondre aux enjeux liés aux problèmes sociaux contemporains. Elle repose sur la concertation entre différents secteurs pour mettre en œuvre de nouveaux arrangements sociaux et institutionnels permettant de mobiliser des ressources pour proposer des solutions nouvelles (Klein et al., 2012, p. 11; Moulaert et al., 2005, p. 1976). Le changement passe par des stratégies de renforcement de la solidarité sociale, de gouvernance publique et de coconstruction de services et de politiques publiques (Andion et al., 2017). Contrairement à une approche entrepreneuriale qui serait plus individualiste, cette vision sociale-démocrate promeut un esprit de coopération, de concertation, de partenariat et de participation citoyenne (Chateauvert et al., 2020). En éducation, cela implique des pédagogies ancrées dans la réalité sociale et les problèmes sociaux et favorisant le croisement des savoirs (Stoessel-Ritz et Blanc, 2020).

La seconde approche porte une vision de la transformation de la société beaucoup plus profonde, voire radicale. Il s'agit de transformer les conditions de vie de communautés par le biais d'une action collective contrecarrant les structures de domination (Durand Folco, 2019). L'accent est mis sur la découverte des mécanismes d'oppression qui génèrent les structures de domination. La finalité poursuivie n'est pas celle de résoudre un problème, mais de participer à l'émancipation des groupes opprimés. Cette visée d'émancipation individuelle et collective est portée par des valeurs de justice, de redistribution et de changement social. Dans sa forme la plus critique, c'est l'expression de mouvements sociaux et l'autonomisation collective qui préfigurent un nouvel ordre social (Durand Folco, 2019). L'action collective est donc priorisée afin de proposer un nouvel ordre politique pour accroître la justice sociale (Chateauvert et al., 2020).

C'est dans ces approches que s'inscrit le courant des pédagogies critiques (Freire, 1974; Giroux, 1983; hooks, 1994). L'éducation critique remplace la citoyenneté et son enseignement dans leur contexte social, économique et politique. Les pédagogues issus de ce courant plaident pour une pédagogie qui rejette l'idée de neutralité de la connaissance, qui reconnaît la connaissance expérientielle et qui cherche à émanciper les jeunes en développant leur conscience critique. Il s'agit de remettre en question la supériorité des savoirs scientifiques et techniques pour prendre en compte les savoirs expérientiels et de remettre ces théories dans leurs contextes sociohistorique et culturel de production pour voir comment elles sont traversées par la politique. Un regard critique sur l'éducation implique aussi de considérer les espaces de formation dans leurs enchâssements dans des contextes institutionnels plus larges. La conception de la citoyenneté promue par les pédagogues critiques est celle de citoyens et de citoyennes qui sont capables d'autoréflexion et de réflexion critique et qui sont habilités à contester les structures sociopolitiques de domination et à transformer leur société.

Les approches entrepreneuriales

Au cours des trente dernières années, l'entrepreneuriat s'est déployé comme un objet d'étude et comme un outil d'enseignement. Selon Pepin (2011), les finalités de l'éducation entrepreneuriale se déclinent en trois familles : 1) celle de l'éducation à l'entrepreneuriat, qui consiste à transférer des connaissances à propos du fonctionnement d'une petite ou moyenne entreprise; 2) celle de la small business education, qui a pour objectif de développer des compétences entrepreneuriales à travers la simulation, la réalisation de plans d'affaires et la gestion; 3) celle de la perspective de l'éducation « par » l'entrepreneuriat, qui consiste à cultiver des compétences transversales utiles dans tous les secteurs tels que la vie privée, la vie associative ou la vie professionnelle (Jones et Iredale, 2010). Dans cette dernière famille, l'accent est mis sur le processus éducationnel et expérientiel et rejoint sur ce point l'approche pragmatiste avec une pédagogie du projet. Dans la pratique, les spécialistes de ce champ d'études s'accordent pour dire que la distinction entre ces trois familles est confuse sur le terrain (Leffler, 2009). La terminologie liée à l'entrepreneur ou l'entrepreneuse, à l'entreprise et à l'entrepreneuriat est en soi polysémique. Le terme entrepreneuriat social l'est d'autant plus, car il s'agit d'une notion récente et aucune définition ne fait consensus³ (Ndour, 2019).

De manière générale, la pédagogie en gestion et en entrepreneuriat est envisagée comme une activité visant à transmettre des connaissances normatives sur la croissance et la productivité et à instrumentaliser les futurs gestionnaires et entre-

preneurs et entrepreneuses avec des outils les aidant à se comporter de manière rationnelle. Ces modèles normatifs et ces outils de gestion sont vus comme étant axiologiquement neutres. Les étudiants et étudiantes acquièrent, en classe, un portrait des réalités de gestion—soit par le biais d'un enseignement magistral ou d'une pédagogie de *role modeling*—et se font donner des outils qui leur permettront de mieux maîtriser les situations de gestion. Forts de l'acquisition de connaissances techniques et d'outils de gestion, ils sont préparés et équipés pour s'insérer dans le système managérial qu'ils connaissent désormais, à détecter les problèmes et à élaborer des solutions.

La conception de la citoyenneté portée par les approches entrepreneuriales comme celles qui soutiennent l'entrepreneuriat social promeut l'acquisition de qualités en vue d'atteindre le modèle de l'entrepreneur ou entrepreneuse, conçu comme un individu motivé, dynamique, flexible et responsable de soi (Tanguy, 2016, p. 17). Ces valeurs transmises participent d'un modèle culturel propre à ce que Max Weber nommait « l'esprit du capitalisme », soit une rationalisation instrumentale des activités de toutes les sphères de la vie. Dans ce modèle, les citoyens entrepreneurs et citoyennes entrepreneuses, animés par un engagement social et un intérêt économique, pourront élaborer des solutions aux problèmes sociaux sous forme de projet d'entreprise sociale. La conception du changement qui sous-tend cette approche repose sur une vision « moderne » où le diagnostic de problèmes—par exemple, sociaux ou environnementaux—est entre les mains d'experts et d'expertes et où les solutions, autrefois politiques, passent par des forces techno-économiques. Cela n'exclut pas le recours au politique, la différence étant que le politique sera utilisé comme un moyen pour atteindre des objectifs fixés par des personnes expertes ou innovatrices.

La performativité des théories de gestion à travers l'éducation

Si les cours sur l'entrepreneuriat social se multiplient dans une visée d'éducation à la citoyenneté, nous savons peu de choses sur ce que les théories de gestion performant en termes de citoyenneté. Cabantous et Gond (2011) ont montré comment les théories de gestion, notamment la théorie du choix rationnel, arrivent à être aussi largement performées dans la réalité sociale. Ils relèvent que trois mécanismes sont à la base de la performativité des théories en gestion : 1) le mécanisme de conventionnalisation, qui consiste dans le processus d'encastrement cognitif des acteurs et actrices dans des représentations sociales qui seront mises en jeu dans le cadre de leurs activités; 2) le mécanisme d'ingénierie, qui renvoie aux outils et artefacts développés à partir de ces théories et mobilisés par les acteurs et actrices; 3) le mécanisme de marchandisation, qui désigne toute activité de diffusion d'outils et d'approches qui incorporent les conventions théoriques (Cabantous et Gond, 2011). Les pratiques de formation lient des représentations théoriques qui portent des conventions particulières et des outils qui matérialisent ces conventions.

MÉTHODOLOGIE

Les données présentées dans notre article sont issues d'une recherche collaborative sur les expériences d'éducation citoyenne⁴. Nous avons opté pour une ethnographie multisite auprès d'organisations de la société civile qui proposaient des expérimentations d'éducation à la citoyenneté démocratique. Une observation participante a été engagée dans chacun des terrains selon une grille pré-établie qui facilite la comparaison (Gaudet et al., 2020). Cette grille englobe les dimensions suivantes : 1) les observations sociodémographiques; 2) la nature de l'activité; 3) l'approche éducation; 4) les savoirs théoriques transmis sur la citoyenneté; 5) les savoir-faire (ou savoirs pratiques); 6) la transmission de ces derniers autour de l'éducation citoyenne; 7) les savoir-être démocratiques pratiqués; 8) les interactions entre les jeunes; 9) les interactions entre les jeunes et les adultes. L'école de la citoyenneté de l'Institut du Nouveau Monde (INM) est l'une des sept initiatives participant à ce projet; elle offre des conférences et des activités de réseautage, mais surtout elle engage les jeunes dans sept profils d'activité⁵ : Artistique, Communication, Entrepreneuriat, Exploration, Innovation - démocratie numérique, Leadership participatif et Mobilisation - vivre ensemble. Cette École d'été, mais plus précisément le profil Entrepreneuriat, représente un cas exemplaire (Flyvbjerg, 2006) pour notre recherche. Les données ont été construites à partir d'observations qui ont eu lieu entre les 10 et 12 août 2017. Les personnes sujettes à l'observation étaient deux responsables de

l'animation, neuf collaborateurs et collaboratrices qui faisaient œuvre de mentors et, selon l'évolution des activités du profil, entre 35 et 55 participants âgés en moyenne de 21-22 ans. Les personnes de genre féminin (60 %), les personnes racisées (50 %) et les personnes issues de l'immigration (50 %) étaient bien représentées au sein du profil. Nous avons privilégié l'observation participante (Peneff, 2009; Coenen-Huther, 1995), car elle permet d'accéder aux pratiques, aux ressources mobilisées dans le cadre de ces pratiques, aux enchaînements d'actions, aux interactions sociales et aux représentations sociales des acteurs et actrices (Arborio et Fournier, 2008; Hilgers, 2013). Le projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa. Les données ont été analysées de façon itérative, en reconstituant la trame événementielle et en dégagant les thèmes émergents (Gaudet et Robert, 1998).

ÉDUCATION À LA CITOYENNETÉ ET DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES DES ÉCOLES DE GESTION

L'effet paradoxal d'un dispositif de formation valorisant le débat

L'objectif du profil Entrepreneuriat est de proposer des projets d'entreprises sociales lors de la Tribune jeunesse, l'événement festif qui clôt l'École en réunissant tous les participants et participantes. Ceux-ci et celles-ci disposent de trois jours pour constituer des équipes et bâtir leur projet. L'espace qui leur est réservé est donc conçu pour favoriser le travail d'équipe. La salle est disposée de manière à accueillir les participants et participantes sur une série de chaises placées en demi-cercle devant un tableau. Cette configuration favorise l'échange en groupe et avec les animateurs et animatrices, qui sont installés au centre du demi-cercle. La salle, suffisamment spacieuse, permet par ailleurs aux participants et participantes de se regrouper à l'écart en sous-groupes lors de différents ateliers. Le profil se déroule comme suit : la journée débute par une activité de partage et de retour sur les apprentissages antérieurs en grand groupe, puis intervient un ou une mentor qui propose une démarche ou un outil qui fait ensuite l'objet d'une application par les participants et participantes lors d'une séance de travail en sous-groupes. La journée se termine par un échange faisant la synthèse des activités lors d'une séance plénière en grand groupe.

Ces dispositifs permettent aux participants et participantes de se sentir accueillis et écoutés. L'organisation de la salle, les règles de conduite et le dynamisme des animateurs et des animatrices témoignent d'un désir d'échanger des idées et de cocréer. Dès le début du profil, les responsables de l'animation reçoivent les jeunes en leur rappelant les règles du débat présentées dans le livre du participant et soulignent l'importance de l'écoute et de la bienveillance. Les pratiques que nous avons observées lors des trois jours entrent parfois en tension avec ce désir exprimé du débat. Le tableau 1 indique la répartition des activités du profil Entrepreneuriat.

Tableau 1 : Activités du profil

Journée 1	Journée 2	Journée 3
Table ronde (25 minutes)	Partage des apprentissages (15 minutes)	Partage des apprentissages (15 minutes)
Cibler les grands thèmes – Phase 1 (20 minutes)	<i>Impact Gap Canvas</i> (10 minutes) Mentor n° 4	Mentors n° 7 et n° 8 (50 minutes)
Cibler les grands thèmes – Phase 2 (15 minutes)	Connaître son enjeu – Phase 1 (30 minutes)	Activer son réseau (15 minutes)
Mentor n° 1 (35 minutes)	Connaître son enjeu – Phase 2 (30 minutes)	Présentation du profil Entrepreneuriat (8 minutes)
Trouver son enjeu – Phase 1 (35 minutes)	Présentation des mentors n° 5 et n° 6 (25 minutes)	Mentor n° 9 (30 minutes)

Tableau 1 (continué)

Journée 1	Journée 2	Journée 3
Trouver son enjeu – Phase 2 (35 minutes)	Trouver un nom pour son projet (20 minutes)	Créer un <i>pitch</i> (15 minutes)
Présentation des mentors (25 minutes)		Présentation du <i>pitch</i> d'une organisation (15 minutes) Créer le <i>pitch</i> du profil (70 minutes)

Soulignons d'abord que la grille horaire laisse très peu de temps aux discussions libres. L'activité « partage des apprentissages », se déroulant à deux reprises pour une durée de quinze minutes, représente le seul moment où les participants et participantes peuvent intervenir sur des idées ou des sujets de leur choix. Les autres activités en sous-groupes sont cadr es par des outils et reposent sur une mise en pratique. Les participants et les participantes peuvent certes intervenir sur des sujets de leur choix, mais toujours dans le cadre de ces outils. Le reste du temps est consacré à la présentation des mentors. Ce sont des personnes qui s'identifient comme entrepreneurs sociaux et entrepreneuses sociales.⁶

Lors de la première journée, l'un des responsables de l'animation demande par exemple aux personnes participantes ce qu'elles saisissent du terme « entrepreneur social ».

Celles-ci proposent des réponses et offrent des exemples. Après cinq minutes d'échanges, l'animateur conclut la discussion en expliquant que « l'entrepreneuriat social est une réponse à un besoin ». Aucune définition plus riche de l'entrepreneuriat social ne sera donnée et aucune explication sur d'autres termes connexes, tels que l'innovation sociale ou l'économie sociale, ne sera offerte. Ce manque de définition et le malaise à en discuter retiennent l'attention des jeunes participants et participantes. Certains voudront revenir sur cette définition le lendemain, lors de la séance du partage de connaissances, mais l'animateur tentera d'éviter le débat. La vignette 1 témoigne de ces échanges.

Vignette 1 : l'importance de travailler en collaboration et de comprendre la complexité des besoins

(Jour 2) « Qu'est-ce que vous avez appris depuis hier? » lance l'animateur en début de journée. Les participants et participantes mentionnent des apprentissages, des prises de conscience et des remarques en lien avec d'autres activités de l' cole d'été, comme les conférences. Une femme, début trentaine, propose une réflexion sur la notion d'intrapreneuriat présentée la veille par un mentor :

« Depuis deux jours, je remarque que s'allier avec des gens et des organisations peut apporter de meilleurs fruits. On a tendance à vouloir changer les choses avec urgence, et souvent tout seul dans son domaine. On veut avoir un impact rapide et sur un domaine en particulier, mais on oublie que d'autres acteurs y travaillent depuis un certain moment. Je réalise qu'en travaillant avec une seule perspective, on peut, par l'urgence d'agir ou par méconnaissance d'enjeux connexes à notre cause, créer d'autres impacts négatifs et toucher à des questions auxquelles on ne pensait pas. Je réalise qu'il faut prendre le temps pour s'informer du contexte sur lequel on veut agir et pour faire l'arrimage entre les causes et défis afin de travailler plus systémiquement. »

Comme nous l'observons dans la vignette 1, la participante remet en question l'approche sur « les résultats » et les « processus » présentée en atelier. Elle se rapporte notamment à l'expression « impact », qui est souvent utilisée lors de la formation et de l' cole d'été plus généralement, puisque le thème annuel est « Génération d'impact ». Elle s'inquiète des dommages que pourrait causer une action sociale, même bienveillante, qui ne tient pas compte du contexte socio-

historique et des acteurs et actrices concernés. Elle critique également l'approche individualiste prônée par l'atelier depuis le début : elle note l'importance de travailler avec d'autres acteurs et d'autres perspectives.

Toujours lors de cette période de « partage des apprentissages », un participant dans la jeune vingtaine fait part de ses impressions sur une table ronde de l'École d'été, intitulée *Expérimentations économiques ou le futur de l'économie*, à laquelle il a assisté dans la matinée. Il se rend compte « qu'on a tendance à copier le milieu des affaires comme le modèle économique à suivre, mais qu'il en existe d'autres comme la décroissance ou l'économie sociale », présentés lors de cette table ronde en marge des profils d'activité. Il souligne qu'il ne faut pas uniquement penser à la consommation (par exemple, la consommation responsable), mais plutôt au système de production-consommation.

Alors que ces deux participants remettent en question les actions individuelles et soulignent l'importance d'une action collective pour agir à l'échelle structurelle, l'animateur clôt la période de restitution en soulignant que « l'important, c'est le processus », ce qui rappelle l'approche pédagogique « par » l'entrepreneuriat, mais aussi l'approche pédagogique pragmatiste. Nous y reviendrons, mais notons que l'animateur met l'accent sur une autre valeur très managériale, voire néolibérale, celle du processus, en évitant d'une certaine façon les discussions sur les finalités ou le contenu normatif des dispositifs. Pour des questions de temps, les controverses et les remises en question sont peu valorisées. Il aurait pourtant été intéressant pour les jeunes de mieux comprendre ce qu'est un entrepreneur social ou une entrepreneuse sociale, puisque le « changement » ou l'« innovation » ne sont pas des finalités du projet démocratique, elles sont des représentations de l'action afin d'atteindre les finalités d'une communauté politique telles que la justice.

Une valorisation de l'individu et du capital humain

Dès le début du profil, les animateurs et animatrices encouragent les jeunes à chercher leur voie de façon active plutôt que d'attendre « une révélation » ou d'emprunter un chemin typique. Un animateur affirme que « notre génération ne cherche pas nécessairement à faire de l'argent et à s'enrichir démesurément. Nous sommes tous responsables de chercher des solutions pour les défis actuels. » Cette idée de responsabilité individuelle face aux problèmes de société et l'injonction à « s'inventer », comme entrepreneur social ou entrepreneuse sociale, sont omniprésentes. Les mentors qui défilent raconteront comment ils et elles ont réussi à innover tout en répondant à des problèmes sociaux.

Inscrite dans les approches entrepreneuriales, la pédagogie par mentorat, largement mobilisée dans les écoles de gestion pour former les futurs entrepreneurs et entrepreneuses ou leaders, est utilisée dans le cadre du profil Entrepreneuriat. Les entrepreneurs et entrepreneuses invités, considérés comme des modèles de réussite, racontent leur expérience et transmettent les leçons qu'ils et elles en ont tirées. Les mentors exposent leurs cheminements et les questionnements qui les ont animés avant de parvenir à trouver « leur voie ». Malgré l'apparente diversité et la valorisation de la singularité des parcours, leur récit s'articule autour d'une insatisfaction professionnelle, d'une quête de sens et d'un aboutissement correspondant à une « découverte » de l'entrepreneuriat social à travers laquelle ils ou elles « se sont trouvés ».

À travers le discours des mentors se trouvent des actions prescrites, mais également des qualités et des valeurs associées à l'entrepreneur idéal ou l'entrepreneuse idéale. Voici en résumé les qualités évoquées dans les différentes présentations des personnes responsables du mentorat : confiant, empathique, pragmatiste, patient et persistant, efficace, curieux, motivé, stratégique, et capable de se questionner. Le message lancé par les mentors porte sur les capitaux humains que devraient développer les entrepreneurs et entrepreneuses sociaux. La solution repose sur l'individu qui innove et produit le changement et sur ses capacités à développer ses compétences personnelles. Pour reprendre la critique foucauldienne de la gouvernementalité, il s'agit là de la transformation néolibérale de l'*homo economicus*, c'est-à-dire que l'humain n'est plus celui qui prend les choix rationnels et qui est la source de production, mais il devient le produit dont on évalue la valeur et qui doit s'entreprendre pour être efficient. En observant les qualités valorisées ou les actions pres-

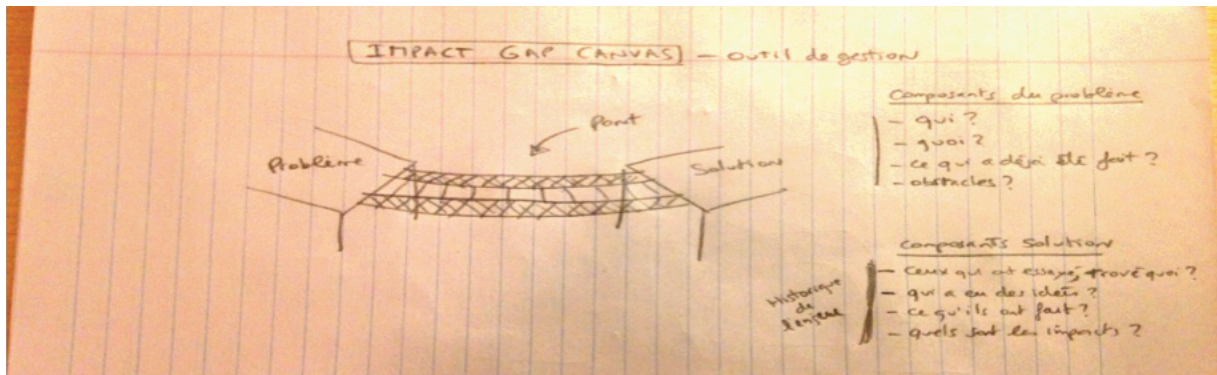
crites, nous constatons qu'elles diffèrent peu de celles de l'entrepreneur ou l'entrepreneuse classique. Même pour les mentors, la distinction entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat classique semble plutôt floue. Il y a très peu de contenu au sujet de l'entrepreneuriat social et de ses visées.

La conception de l'*homo economicus* sous-jacente aux outils de gestion

Durant les trois journées de formation, les discussions en sous-groupes sont souvent orientées par des outils que les mentors, entrepreneurs et entrepreneuses sociaux, viennent présenter. On cherche à outiller les participants et participantes afin qu'ils et elles puissent être en mesure de déceler un besoin social, de développer un plan d'affaires et, finalement, une entreprise sociale. Le constat le plus important à souligner est que l'éducation à la citoyenneté proposée dans le cadre de l'expérimentation au sein du profil se fait sur la base des mêmes théories, outils et approches pédagogiques que ceux de la formation des entrepreneurs et entrepreneuses dans les écoles de gestion et que les outils enseignés sont ceux, pour la plupart, mobilisés par les entrepreneurs et entrepreneuses classiques dans leur pratique. La démarche entrepreneuriale d'un projet à finalité sociale nécessite donc les « mêmes étapes » que celle d'un projet à finalité lucrative et peut donc reposer sur les mêmes outils.

La finalité de ces outils est la performance du projet d'entrepreneuriat, et ils assistent leur utilisateur dans 1) la planification, l'*Impact Gap Canvas*; 2) l'organisation, le *Social Business Plan* (Fayolle, 2012, p. 134); et 3) la direction, le *Pitch*. Le premier outil, l'*Impact Gap Canvas*, est introduit lors de la première activité du profil, qui consiste à regrouper les participants et participantes en sous-groupes de 12 à 15 personnes pour discuter des défis qui les motivent à vouloir changer le monde et pour déterminer des champs d'action. Les thèmes mis en avant par les participants et participantes sont, par exemple, l'environnement, l'éducation, la jeunesse, etc. La deuxième journée débute par l'intervention de deux mentors au sujet de l'outil. L'un des mentors dessine au tableau deux falaises et un pont qui les unit, et il explique : « Une falaise représente les enjeux, et l'autre, les solutions. Et le pont représente nous qui faisons le lien. »

Illustration 1 : *Impact Gap Canvas*



Cet outil est un dispositif servant à lancer un incubateur d'idées en groupe. Il peut être utilisé par quiconque souhaite comprendre le « paysage » ou la « carte » d'un problème et trouver des chemins vers une solution. Pour l'entrepreneur social ou l'entrepreneuse sociale, le chemin est son projet d'entreprise. Les responsables de l'animation invitent donc les personnes participantes à créer des sous-groupes en fonction des thèmes choisis et à appliquer l'outil. Celles-ci doivent répondre à certaines questions clés : « Qui? Quoi? Qu'est-ce qui a déjà été fait? Quels sont les obstacles? » Cet exercice leur permettra de bien cibler l'enjeu et d'en arriver à une proposition de projet. Pour déterminer les solutions possibles au problème, l'entrepreneur ou l'entrepreneuse peut adopter la même démarche que celle utilisée pour cerner le problème. Cette démarche lui permet de localiser son projet dans un « gap », un espace non exploré ou non testé, le lieu où l'entrepreneur ou l'entrepreneuse peut trouver « son » problème ».

Un deuxième outil présenté par les animateurs et animatrices est le *Business Model Canvas* (BMC). Celui-ci permet de développer la solution au problème relevé par l'entrepreneur ou l'entrepreneuse et de déterminer rapidement la structure, la culture et la mission de l'entreprise. Il s'agit d'un standard global utilisé par des millions d'entreprises pour décrire et modéliser leur plan d'affaires. C'est l'occasion, selon les animateurs et animatrices, de tomber amoureux de « son problème » et d'aller chercher l'information nécessaire pour bien comprendre le contexte de celui-ci. L'idée, inspirée du BMC, est d'arriver à présenter sur une page les éléments de l'entreprise : ses partenaires, ses ressources et activités clés, sa proposition de valeur, sa structure de coûts et de revenus, etc.

Un troisième outil, le *Pitch*, est en fait une technique destinée à créer la présentation du projet des participants et participantes et à la dynamiser. La troisième journée est largement consacrée à l'exploration de cet outil. Un ou une mentor montre aux participants et participantes comment préparer un *pitch* en prenant l'exemple d'une entreprise. Il explique : « Pour vendre notre idée, il faut "pitcher", créer un *pitch*. » Le *pitch* permet de construire un discours entrepreneurial qui accrochera les partenaires, les institutions financières et les bailleurs et bailleuses de fonds. Il contient l'idée essentielle du projet et s'adapte facilement aux interlocuteurs et interlocutrices. Il s'agit de scénariser les dix premières lignes qui résument le *Business Model Canvas*. Pour la création du *pitch*, il faut tenir compte de trois axes qui influencent les phrases et les verbes à employer : « 1) Les partenaires clés; 2) à qui l'on s'adresse; et 3) les activités clés à travers lesquelles l'entreprise va s'actualiser ». Le mentor donne l'exemple du *pitch* d'une des organisations : « Nourrir les communautés ». Il poursuit : « Cette phrase est un outil pour créer un lien rapide avec les gens, leur faire comprendre notre mission, au niveau macro. Ce sont des mots-valises. Nourrir (ce qu'on fait) les communautés (pour qui on le fait). » À partir de ses expériences dans le milieu de l'entrepreneuriat social, le mentor prétend que « la vie est un *pitch* ». Pour lui, « le sens de la vie est qu'il faut performer, la vie c'est d'être en représentation ». Le *pitch* permet ainsi de créer une stratégie de « vente », pour « convaincre » des bailleurs ou bailleuses de fonds, par opposition à dialoguer ou à échanger avec eux. Il faut en effet convaincre les bailleurs et bailleuses de fonds que notre projet est un bon investissement et qu'il va fructifier.

L'entrepreneur ou l'entrepreneuse doit « contaminer »—selon l'expression utilisée par les intervenants et intervenantes à la formation—les possibles partenaires avec son enthousiasme, ses valeurs et son projet. Il ou elle doit persuader les partenaires de la pertinence de son idée. Dans l'exercice du *pitch*, l'enjeu est celui de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuse et non celui d'une collectivité. C'est le processus de détermination de l'enjeu et des besoins de même que la création de l'entreprise sociale qui importent, plus que la finalité. En effet, les discussions portent sur le changement et l'objectif entrepreneurial, mais peu sur le type de changement désiré : vers quel type de justice? Vers quel type d'équité veut-on se diriger? L'entrepreneuriat est la voie de la transformation, tel qu'il est présenté dans le BMC : « Le pont, c'est nous ».

Le modèle technique de prise de décision porté par les outils de gestion

Les outils de gestion présentés reposent largement sur le modèle technique de l'action rationnelle. Si l'idée de technique évoque la neutralité et l'indiscutabilité (Pezet et Pezet, 2010), les outils utilisés en gestion ne sont pas neutres : ils orientent la prise de décision de manière particulière. Ils peuvent être définis comme « les moyens matériels et intellectuels proposés aux agents ou qui leur sont imposés pour mesurer, classer, évaluer, choisir » (Berry, 1983, p. 10). Cette définition invite à être attentif ou attentive aux métriques que les outils portent, aux critères de valuation, aux éléments qu'ils permettent de capter et à ceux qu'ils laissent de côté, à la manière dont ils permettent de cadrer les situations et dont ils orientent le jugement.

Tel que montré dans l'illustration sur l'utilisation de ces outils, le passage du problème à la solution se fait de manière assez séquentielle. Les outils sont conçus pour équiper les entrepreneurs et les entrepreneuses, considérés comme les acteurs et actrices qui définissent le problème social et qui mènent le changement social, afin de leur permettre de cir-

conscire le problème pour lequel ils et elles pourront offrir une solution. Ils et elles persuadent ensuite leurs interlocuteurs et interlocutrices, notamment des bailleurs et bailleuses de fonds, de la valeur de leur solution, par le *pitch*, afin d'obtenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de leur projet. Le processus de prise de décision rationnelle est apolitique.

La prise de décision, dans cette perspective, est un processus cognitif individuel et essentiellement technique qui n'implique pas de négociations, de confrontations de points de vue, de prises en compte de rapports de pouvoir entre des institutions et des acteurs ou actrices, etc. La définition du problème n'émerge pas d'un processus critique de discussion collective, mais plutôt d'un processus itératif de consultation avec des parties prenantes sollicitées par l'entrepreneur ou l'entrepreneuse.

L'usage de l'outil lors de ce processus de consultation renvoie à une conception du contexte d'action et de décision en tant qu'entité objective pouvant être cartographiée à partir de catégories contenues au préalable dans l'outil. Cela diffère d'une conception où l'action est pensée en situation d'interactions entre une pluralité de logiques, de savoirs, d'expériences ou d'affects.

Cette conception du contexte d'action permet à celui ou celle qui est équipé de l'outil de calcul de définir le contexte dans lequel il ou elle compte inscrire son action, sans entrer dans des échanges avec les personnes qui vivent/subissent les situations problématiques. La discussion, l'échange, voire la confrontation, ne sont pas nécessaires, puisque le décideur ou la décideuse navigue dans un monde qui peut être appréhendé objectivement et sur lequel il ou elle doit simplement recueillir de l'information « objective » sur laquelle tout le monde s'accorderait. Encore une fois, la délimitation de l'écosystème émerge d'un processus *top down* plutôt que d'un processus *bottom up* où les problèmes publics finiraient par émerger de mobilisations locales de personnes touchées par des enjeux situés.

Les outils utilisés en gestion portent ainsi des présupposés sur le décideur ou la décideuse, l'acteur ou l'actrice de changement, et son contexte. Les premiers ou premières peuvent appréhender ce contexte à partir d'un point de vue d'ensemble. Ces outils ne sont pas construits pour des acteurs ou actrices collectifs destinés à réfléchir sur des enjeux collectifs de façon délibérative. Ils ne proposent pas de réflexion sur la finalité de l'action, sur sa finalité humaine et sociale, et ils s'inscrivent d'emblée dans une vision d'efficacité technique.

Travailler avec « le social », avec la complexité des rapports de pouvoir inhérents au lien social, engage pourtant à embrasser la complexité humaine et à la prendre en compte dans l'action. Les conventions issues de ces outils, à savoir celles de la rationalité de l'*homo economicus*, de l'efficacité et de la performance, entrent en tension avec la nature politique de la société humaine. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause la valeur « d'innovation » portée par les outils, mais plutôt de souligner le fait que ces conventions évacuent la complexité du social et la dimension politique du changement social. Or, la citoyenneté démocratique repose certes sur une idée de transformation, voire d'innovation, mais elle s'inscrit d'abord dans un processus collectif dont la finalité n'est ni la croissance ni l'efficacité.

DISCUSSION

Les initiatives d'éducation à la citoyenneté des jeunes représentent des laboratoires démocratiques d'importance et véhiculent certaines conventions sur la citoyenneté, la participation et l'expérience démocratique. Dans cet article, nous avons analysé l'expérience proposée et vécue au sein du profil Entrepreneuriat de l'école de citoyenneté de l'INM. Notre objectif n'est pas d'évaluer cette formation ni les organisations qui la portent : le profil ne dure que trois jours et ne prétend pas former des entrepreneurs sociaux et entrepreneuses sociales. Il s'agit plutôt d'analyser de façon heuristique une expérience éducative. Comment ce dispositif d'expérimentation contribue-t-il à l'éducation à la citoyenneté des jeunes? Quel modèle de citoyenneté propose-t-il? Cette question est d'autant plus pertinente que les formations à l'entrepreneuriat social émergent dans les universités, que la notion d'entrepreneur social et d'entrepreneuse sociale devient une marque

de commerce et que les entrepreneurs et entrepreneuses deviennent non seulement les acteurs et actrices sociaux de changement, mais ceux et celles qui portent la reproduction sociale et économique du système (Rosa et al., 2017, p. 59).

La réconciliation entre l'idéal de la justice et de l'efficacité économique?

Au sein du profil Entrepreneuriat, un des modèles proposés est celui d'un citoyen innovant dont l'action repose sur des principes de bénéfice économique, de concurrence, d'organisation et d'efficacité mis au service du « social ». Avec l'entrepreneur social et l'entrepreneuse sociale, l'idéal de la justice se réconcilie avec celui de l'efficacité économique (Alix et al., 2018). Or, une telle conciliation est-elle si simple? Les sphères du marché et de la démocratie partagent certes la valeur de l'innovation. Le propre de la citoyenneté démocratique est de participer à une révision constante de la société et des institutions qui la constituent de manière à la transformer dans l'objectif d'offrir davantage de justice et de reconnaissance à l'égard de ses membres. Cette citoyenneté repose notamment sur l'idée du changement social, mais l'innovation ne représente pas sa finalité. De la même façon, la sphère du marché partage cette valeur, mais sa finalité demeure celle de la croissance et de l'efficacité, et surtout, avec la figure de l'entrepreneur ou l'entrepreneuse, celle d'un positionnement compétitif continu et de l'investissement dans une « valeur future ». Cela étant dit, l'innovation dans le secteur du marché peut avoir des répercussions sociales, mais là n'est pas sa finalité. Le croisement des sphères du marché et de l'action citoyenne a peut-être pour effet de dépolitiser cette dernière au profit de l'action technique.

Comme nous l'avons mentionné, les approches pédagogiques utilisées pour former à l'innovation s'inspirent généralement de trois corpus : l'approche pragmatiste, les approches transformatrices et les approches entrepreneuriales. Il est souvent difficile de les distinguer les unes des autres, car elles proposent généralement une approche par projet inspirée de la pédagogie de Dewey. Rappelons que l'approche pragmatiste de Dewey repose sur la dimension collective de ce qu'il appelle l'enquête et la résolution du problème social. Elle implique une délibération sur les finalités du projet. Comme nous l'avons indiqué, l'École d'été de l'INM propose globalement cette expérience aux participants et participantes à travers les différents profils, mais l'expérimentation dans le profil Entrepreneuriat y laisse peu de place. En effet, les dispositifs et les outils de formation utilisés s'ancrent dans l'approche entrepreneuriale, plus spécifiquement dans celle de la *small business education*, qui consiste à acquérir des compétences entrepreneuriales en développant un plan d'affaires, tel que réalisé dans le profil. Les outils classiques des écoles de commerce sont utilisés et portent avec eux des conventions sur le rôle des individus, leurs capacités d'action, leurs contextes d'action, de même que sur les enjeux normatifs à partir desquels nous pouvons juger du succès de ceux-ci. Il n'est donc pas étonnant de constater que malgré le désir de délibération des responsables de l'animation et le contexte de l'École d'été, il est difficile pour les personnes participantes de remettre en question les présupposés de l'individualisme et de la croissance.

La performance individuelle

L'expérience proposée aux jeunes valorise les techniques et les qualités à acquérir pour tendre vers un modèle d'entrepreneur ou d'entrepreneuse classique, mais qui a des retombées sociales. Elle valorise plus largement l'idéal de performance individuelle : la capacité à vendre son projet ou à se vendre soi-même, puisque les deux objets sont inhérents l'un à l'autre; la responsabilité individuelle à l'égard d'enjeux collectifs; et l'investissement en ses capitaux humains afin d'augmenter sa valeur sur le marché des entrepreneurs et entrepreneuses sociaux. Elle leur permettent d'expérimenter une autre façon d'innover.

L'approche pédagogique entrepreneuriale, telle que véhiculée dans ce cas, est-elle porteuse dans le cadre de l'éducation à la citoyenneté démocratique? Pour répondre à cette question, nous nous rapportons à la réflexion de Westheimer (2015) sur l'éducation à la citoyenneté démocratique. Celui-ci explique que trois modèles de citoyenneté sont couramment enseignés dans les cursus scolaires nord-américains : le citoyen personnellement responsable, le citoyen participatif et le citoyen orienté vers la justice. Seul le citoyen orienté vers la justice serait spécifique aux sociétés démocratiques,

puisque les deux autres seraient également promus dans les sociétés non démocratiques. Dans une approche pédagogique entrepreneuriale, les figures des citoyens et citoyennes responsables et « actifs » (Rosa et al., 2017, p. 59) sont particulièrement mobilisées. La finalité de la participation n'est toutefois pas politique. Il n'y a pas de réflexion sur la finalité de l'action, puisque la finalité est un problème choisi et non imaginé et analysé. Les questions « Pourquoi innover? Et pour qui? » ne sont pas posées.

Les besoins sociaux ne sont pas des finalités politiques

Comme nous l'avons expliqué, les outils de management utilisés, derrière leur fausse neutralité axiologique, ont pour finalité l'efficacité de l'action et non la justice, la reconnaissance ou l'équité. Pourtant, ces valeurs devraient être le moteur de la transformation sociale, puisqu'elles sont intrinsèques au projet démocratique. Comme l'indique Westheimer, la citoyenneté axée sur la justice est la seule figure propre au modèle démocratique, mais elle demeure peu enseignée aux jeunes. Nous pouvons constater que l'expérimentation offerte par le cas étudié reproduit ce constat. Devrait-il en être ainsi?

Dans le contexte québécois, cette question se pose avec encore plus d'acuité, puisque le Chantier de l'économie sociale pose l'enjeu de l'innovation économique dans une perspective de l'action collective et dans la poursuite de la justice sociale. Pourquoi l'ignorer? Cela dit, l'entrepreneuriat social tel qu'il est présenté dans le profil ou promu par des acteurs comme l'organisme de services sociaux Ashoka répond à certains besoins sociaux. Il ne faudrait toutefois pas confondre des besoins sociaux avec des finalités sociales et politiques, et c'est ce que les outils et la perspective de l'entrepreneuriat social tendent à faire à notre avis.

Faut-il éduquer des entrepreneurs ou des citoyens?

Lorsqu'elle est mobilisée dans des pratiques d'éducation à la citoyenneté, la notion d'entrepreneur social et d'entrepreneuse sociale accentue ainsi l'entrepreneurialisation de la société en pénétrant très directement la sphère de l'action sociale. Wendy Brown (2018) explique comment le néolibéralisme évacue le contenu de la démocratie, du politique, c'est-à-dire l'aspiration du peuple à la souveraineté, à l'égalité, à la liberté et à la justice, puisqu'il devient un mode de raisonnement et d'évaluation. L'État, ainsi que plusieurs sphères de nos vies très intimes, sont désormais conçus comme une entreprise qui cherche la croissance économique. Le néolibéralisme tend à maximiser et à accroître la valeur économique des choses et des individus. Cet objectif est également un outil d'évaluation de nos actions humaines; ceux et celles qui s'en écartent risquent la disqualification sociale et la perte d'estime.

L'éducation n'échappe pas à cette évaluation, puisque l'on veut accroître la valeur des gens sur un marché : investir dans les capitaux humains. Il n'est donc pas étonnant que les jeunes soient si attirés par le modèle de l'entrepreneuriat social. Ce modèle réussit à concilier, à l'échelle individuelle, des idéaux personnels de justice et de reproduction de la quête d'efficacité avec l'innovation et la croissance promues par la société et, en partie, par le système d'éducation. Il s'agit de la transformation néolibérale de l'*homo economicus*, tel que l'expliquait Michel Foucault, puisque l'humain est moins une valeur d'échange pour la production qu'une valeur en soi qu'il faut investir.

Le projet de l'entrepreneur social ou l'entrepreneuse sociale est un projet individuel, qui répond à un besoin social, et il n'a aucune visée démocratique. L'hypothèse non discutée est que les entrepreneurs et entrepreneuses sociaux sont largement altruistes dans leurs activités (Roberts et Woods, 2005; Dacin et al., 2011, p. 1205). Il s'agit ainsi de valoriser l'individu et sa capacité de changer la société. Le discours propose aux citoyens et aux citoyennes de devenir entrepreneurs ou entrepreneuses et d'agir ainsi à travers un projet et selon les motivations et l'envie de l'individu. L'entrepreneuriat est présenté comme « une des voies pour changer les choses, et c'est la voie qui s'adapte à toutes les situations possibles ». Les besoins sociaux deviennent des opportunités de marché dont la pertinence est évaluée à l'aune des critères de marché et non des principes d'égalité, d'inclusion ou de justice sociale, par exemple. Les projets du citoyen entrepreneur ou de la

citoyenne entrepreneuse ne mènent pas nécessairement à une transformation sociale inclusive ou émancipatrice, quoiqu'ils puissent le faire, mais ils permettent de régler les problèmes sociaux occasionnés par le fonctionnement existant de la société et, ce faisant, de reconduire et de perpétuer ce modèle social et économique de croissance. Ils sont la source d'initiatives créatives et répondent réellement à certains besoins sociaux. Il est toutefois nécessaire, comme société, de réfléchir aux limites de cette figure dans le cadre de l'action sociale, éducationnelle et démocratique et d'imaginer d'autres avenues possibles pour éduquer à l'innovation sociale dans un contexte démocratique.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons documenté un dispositif d'éducation citoyenne qui mobilise les approches pragmatistes et entrepreneuriales pour former les jeunes à l'entrepreneuriat social. Le dispositif étudié reprend les discours, outils et pratiques généralement utilisés en éducation formelle et informelle à l'entrepreneuriat social au Québec. Notre étude comporte des limites, puisque nous n'avons observé qu'une formation s'échelonnant sur une courte période. Elle nous permet toutefois de souligner les conceptions de la citoyenneté implicites dans les outils utilisés pour la formation. En effet, ceux-ci portent une conception anthropologique de l'*homo economicus* en tension avec une conception anthropologique politique. La valorisation du développement des qualités individuelles, caractérisant le personnage de l'entrepreneur ou de l'entrepreneuse, invite à penser le projet de transformation sociale à travers les initiatives d'un acteur économique et moral plutôt qu'en fonction d'organisation politique et de collectivité. Ce constat invite ainsi à une réflexion théorique et empirique sur la figure de l'entrepreneur social véhiculée à travers les discours éducatifs au Québec.

NOTES

1. Voir le site du projet <https://educationetdemocratie.ca/>
2. Cette école de citoyenneté a été reconnue par la Commission canadienne pour l'UNESCO et a été désignée comme l'une des trois meilleures pratiques d'éducation civique au Canada par l'Institut pour la citoyenneté canadienne (INM, 2018).
3. Retenons que « l'entrepreneuriat social est la reconnaissance d'opportunité guidée par une mission sociale, par la combinaison de ressources destinées principalement à explorer et à exploiter les opportunités pour opérer une transformation sociale ou répondre à des besoins sociaux non résolus » (Mair et Martí, 2006, p. 37).
4. Nous remercions le soutien du CRSH (435-2017-1062).
5. Les valeurs et les normes promues à travers chacun des profils d'activité sont plutôt tributaires des animateurs du profil, qui ne sont pas des employés de l'INM.
6. En France, l'entrepreneuriat fait partie de l'économie solidaire (Defourny et Nyssens, 2010). Au Québec, cette nouvelle figure sociale n'est pas nécessairement incluse dans le Chantier de l'économie sociale et solidaire (Claude et Gaudet, 2018).

RÉFÉRENCES

- Alix, Jean-Sébastien, Autès, Michel, Coutinet, Nathalie et Garrigue, Gabrielle. (2018). Les contrats à impact social : une menace pour la solidarité? *La Vie des idées*. URL: <https://lavedesidees.fr/Les-contrats-a-impact-social-une-menace-pour-la-solidarite.html>
- Andion, Carolina, Ronconi, Luciana, Moraes, Rubens Lima, Ribeiro Gonsalves, Aghata Karoliny et Duarte Serafim, Lilian Brum. (2017). Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(3), 369–387.
- Arborio, Anne-Marie, et Fournier, Pierre. (2008). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris : Armand Colin.
- Becquet, Valérie. (2013). Analyser la contribution d'un dispositif public à la socialisation politique des jeunes : l'exemple du service civil volontaire en France. *Politique et Sociétés*, 32(2), 39–65.
- Berry, Michel. (1983). *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de recherche en gestion, École Polytechnique.

- Bouchard, Marie. (2013). Introduction: The social economy in Quebec: A laboratory of social innovation. Dans M. Bouchard (dir.), *Innovation and the social economy: The Quebec experience*. Toronto: University of Toronto Press.
- Brown, Wendy. (2018). *Défaire le démos : le néolibéralisme, une révolution furtive*. Paris : Éditions Amsterdam.
- Cabantous, Laure, et Gond, Jean-Pascal. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's *éternel retour*. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Chateauvert, Julie, et al. (2020). *Manuel pour changer le monde*. Montréal : Lux Éditeur.
- Chell, Elizabeth. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26. doi:10.1177/0266242607071779
- Claude, Mélanie et Gaudet, Stéphanie. (2018). L'entrepreneur social, une catégorie émergente au Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research/Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 9(1), 44–57.
- Coenen-Huther, Jacques. (1995). *Observation participante et théorie sociologique*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Dacin, M. Tina, Dacin, Peter A. et Tracey, Paul. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Defourny, Jacques et Nyssens, Marthe. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. doi:10.1080/19420670903442053
- Dewey, John. (1927). *The public and its problems*. New York : Holt Publishers.
- Dewey, John. (1997). *Experience and education*, 1st Touchstone ed. (Kappa Delta Pi lecture series). New York: Simon & Schuster.
- Dewey, John. (2011). *Democracy and education*. Milton Keynes: Simon & Brown.
- Durand Folco, Jonathan. (2019). *Les trois trajectoires de l'innovation sociale : entre marchandisation, reconnaissance et émancipation*. Dans Klein, Juan-Luis, Boucher, Jacques L., Camus, Annie, Champagne, Christine et Noiseux, Yanick (dir.), *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance* (pp. 29–38). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Fayolle, Alain. (2012). *Entrepreneuriat : théories et pratiques; applications pour apprendre à entreprendre*. Paris : Dunod.
- Flyvbjerg, Bent. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Freire, Paulo. (1974). *Education for critical consciousness*. Londres : Sheed and Ward.
- Gaudet, Stéphanie et Robert, Dominique. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gaudet, Stéphanie, Émilie Drapeau, François Marchand, et Mariève Forest. (2020). Repenser le rapport social d'âge sur le terrain. *Ethnographies de la Commission Jeunesse Gatineau et du Comité des droits de l'enfant du Centre de pédiatrie sociale de Gatineau*. Dans Isabel Côté, Kévin Lavoie, et Renée-Pierre Trottier-Cyr (dir.), *La recherche centrée sur l'enfant : défis éthiques et innovations méthodologiques*, 219-246. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Giroux, Henry. (1983). Theories of reproduction and resistance in the new sociology of education: A critical analysis. *Harvard Educational Review*, 53(3), 257–293.
- Hilgers, Mathieu. (2013). Observation participante et comparaison : contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie. *Anthropologie et Sociétés*, 37(1), 97–115.
- hooks, bell. (1994). *Teaching to transgress. Education as the practice of freedom*. New York : Routledge.
- Jones, Brian, et Iredale, Norma. (2010). Enterprise education as pedagogy. *Education + Training*, 52(1), 7–19. doi:10.1108/00400911011017654
- Klein, Juan-Luis, Fontan, Jean-Marc, Harrisson, Denis et Lévesque, Benoît. (2012). The Quebec system of social innovation. A focused analysis on the local development field. *Finisterra*, 47(94), 9–28.
- Leffler, Eva. (2009). The many faces of entrepreneurship: A discursive battle for the school arena. *European Educational Research Journal*, 8(1), 104–116. doi:10.2304/eeerj.2009.8.1.104

- Lescure, Emmanuel de, et Porte, Emmanuel. (2017). Introduction. *Agora débats/jeunesses*, 76, 53–63.
- Lévesque B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes? *Revue Interventions économiques*, 54. doi:10.4000/interventionseconomiques.2802.
- Mair, Johanna, et Martí, Ignasi. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Moulaert, Frank, et MacCallum, Diana. (2019). *Advanced introduction to social innovation*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, Frank, Martinelli, Flavia, Swyngedouw, Erik, et González, Sara. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990.
- Ndour, Mamour. (2019). Les innovations organisationnelles dans l'entrepreneuriat social : le cas des startups sociales françaises. *Marché et organisations*, 3(36), 61–82.
- Peneff, Jean. (2009). *Le goût de l'observation : comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. Paris : La Découverte.
- Pepin, Matthias. (2010). Vers l'émergence d'une culture entrepreneuriale en milieu scolaire : un regard ethnographique. *Canadian Journal for New Scholars in Education/Revue canadienne des jeunes chercheurs et chercheurs en éducation*, 3(1). URL : <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjnse/article/view/30472>
- Pepin, Matthias. (2011). L'entrepreneuriat en milieu scolaire : de quoi s'agit-il? *McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 46(2), 303–326.
- Punadi R.P., et Mohd Rizal A. (2017). Factors that cultivate youth intention to be social entrepreneur. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 8(2), 1–10.
- Pezet, Anne, et Pezet, Éric. (2010). *La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*. Montreuil : La ville brûle.
- Roberts, Dave et Woods, Christine Rachel. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45–51.
- Rosa, Hartmut, Dörre, Klaus et Lessenich, Stephan. (2017). Appropriation, activation and acceleration: The escalatory logics of capitalist modernity and the crises of dynamic stabilization. *Theory, Culture & Society*, 34(1), 53–73.
- Stoessel-Ritz, Josiane, et Blanc, Maurice (dir.). (2020). *Comment former à l'économie sociale et solidaire?* Rennes : Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie, gestion et société ».
- Tkacz M. (2016). New generation of social entrepreneurs: Exploratory research and cross case study analysis of new generation of social enterprises. *Ekonomia Społeczna*, 2, 20–37. doi:10.15678/ES.2016.2.02.
- Tanguy, Lucie. (2016). *Enseigner l'esprit d'entreprise à l'école : le tournant politique des années 1980-2000 en France*. Paris : La Dispute.
- Westheimer, Joel. (2015). *What kind of citizen? Educating our children for the common good*. New York : Teachers College Press.

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Chantale Mailhot est professeure titulaire au Département de management à HEC Montréal. Courriel : chantale.mailhot@hec.ca .

Stéphanie Gaudet est professeure titulaire à l'École d'études sociologiques et anthropologiques à l'Université d'Ottawa et directrice du Centre interdisciplinaire de recherche sur la citoyenneté et les minorités (CIRCEM). Courriel : sgaudet@uottawa.ca .

Émilie Drapeau est étudiante au doctorat à l'École d'études sociologiques et anthropologiques à l'Université d'Ottawa. Courriel : edrap079@uottawa.ca .

Jose Fuca est diplômé de la maîtrise en Gestion de l'innovation sociale à HEC Montréal. Courriel : fuca.jose@gmail.com

L'éducation des jeunes à l'« entrepreneuriat collectif » : défis et tensions au cœur des Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif au Québec

Melissa Ziani, Pénélope Codello, & Anne Mesny
HEC Montréal

ABSTRACT

This article focuses on the *Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif* (CIEC), youth service cooperatives in Quebec that aim at educating young people in cooperative entrepreneurship. Basing ourselves on a qualitative design involving non-participant observation and semi-structured interviews with CIEC coordinators, we explore the conceptions of cooperative entrepreneurship promoted by the coordinators and the experiential learning outcomes that they aim for. The results suggest that the multiple objectives embraced by the CIEC project (giving young people a first working experience, fostering in them an entrepreneurship mindset, introducing them to cooperatives, and educating them about the social and solidarity economy) run the risk of diluting the project's learning impacts.

RÉSUMÉ

L'article porte sur les Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif (CIEC) au Québec, qui se veulent un projet d'éducation des jeunes à l'entrepreneuriat collectif. À partir d'une méthodologie qualitative combinant observation non participante et entretiens semi-dirigés avec les coordonnateurs des CIEC, nous explorons les conceptions de l'entrepreneuriat collectif qui se dégagent du projet et les apprentissages expérientiels que les coordonnateurs cherchent à susciter chez les jeunes. Nous mettons en évidence plusieurs tensions et défis du projet CIEC qui, en cherchant à concilier insertion professionnelle, esprit d'entreprise, initiation aux entreprises collectives et sensibilisation à l'économie sociale et solidaire, risquent finalement de diluer ses impacts éducatifs.

Keywords / Mots clés : Cooperative entrepreneurship; Experiential learning; Education in the social and solidarity economy (SSE) / Entrepreneuriat collectif; Apprentissage expérientiel; Éducation à l'économie sociale et solidaire (ESS)

INTRODUCTION

Au Québec, les Coopératives jeunesse de services (CJS), créées à la fin des années 1980, visent à initier les jeunes au modèle et au fonctionnement coopératifs (Maunaye & Poisson, 2017). En 1996, le modèle CJS est présenté comme le projet de la relève du secteur de l'économie sociale lors du Sommet socioéconomique du Québec. En 2004, le gouver-

nement du Québec met sur pied le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, qui vise à développer la culture entrepreneuriale auprès des jeunes. Cette initiative engendre la création de postes d'« agent de promotion à l'entrepreneuriat collectif jeunesse » (APECJ) qui ont pour mission de sensibiliser les Québécois de moins de 35 ans au modèle coopératif. En 2018, il est décidé que le projet CJS doit mieux s'arrimer à la Stratégie d'action jeunesse 2016-2021 du Secrétariat à la jeunesse qui met l'accent sur le développement de qualités socioprofessionnelles et entrepreneuriales des 15 à 20 ans. Les CJS changent de nom pour les « Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif » (CIEC), dont l'objet est maintenant plus axé sur l'expérience de travail plutôt que sur l'expérience associative, bien que le modèle coopératif serve encore de trame de fond au projet. Plus spécifiquement, la mission du projet est de « développer chez les jeunes des compétences entrepreneuriales et coopératives dans un cadre structuré » (<https://www.cqcm.coop/>). Dans cette optique, un changement de vocabulaire s'effectue dans les titres : les animateurs deviennent des « coordonnateurs » et les coopérateurs, des « entrepreneurs ». À l'occasion du passage des CJS aux CIEC, la formation des coordonnateurs a été réduite de moitié, passant de quatre à deux jours, en partie pour des raisons de coûts. Comme nous le verrons, ces modifications auront des impacts sur le déroulement de l'édition 2018 du projet.

Chaque CIEC est une petite coopérative mise sur pied et gérée par une douzaine de jeunes de 14 à 17 ans durant la saison estivale. L'objectif est de fournir aux jeunes un emploi d'été tout en les initiant au fonctionnement d'une entreprise coopérative, encadrés par un ou deux coordonnateurs (Favreau & Lévesque, 1991; Fontan et Bouchard, 1997). Les membres de chaque CIEC sont responsables de déterminer les services qu'ils offriront à la communauté, qui peuvent être très variés (aide à domicile pour une personne âgée, soutien dans des travaux ménagers, création et vente de produits ménagers biodégradables, etc.) et qui dépendent des possibilités offertes aux jeunes participant au projet ainsi que de leurs intérêts.

Le projet se présente comme en étant un éducatif avant tout (Lapoutte & Chevillard, 2017). Comme les autres « éducations à ... » (éducation au développement durable, éducation à la citoyenneté, etc.) (Lange, 2018; Rospabé, 2014), il repose sur deux ingrédients clés : 1) une articulation entre des savoirs et des valeurs pour susciter un engagement vers une forme de transformation sociale et 2) un apprentissage expérientiel de ce à quoi on veut éduquer les apprenants. Une « éducation à ... » s'oppose à un apprentissage scolaire axé sur la maîtrise de « contenus » considérés comme neutres. Éduquer à l'entrepreneuriat collectif impliquerait donc de faire vivre aux jeunes l'expérience concrète et immersive de l'entrepreneuriat collectif et, ce faisant, de les sensibiliser à la culture entrepreneuriale basée sur l'autonomie, la capacité d'action, le sens des responsabilités et l'audace¹. Spécifiquement, en suivant la définition de Favreau (2008), éduquer à l'entrepreneuriat collectif signifie éduquer à la capacité de construire des activités collectives à caractère entrepreneurial pour répondre à des besoins d'utilité sociale, tout en assurant la viabilité économique de l'organisation et en se basant sur des structures et des règles orientées vers la participation démocratique. Un tel projet éducatif est complexe, dans la mesure où les entreprises collectives sont traversées par des tensions fortes : tensions entre viabilité économique—voire maximisation des profits—et mission sociale, entre travail bénévole et travail marchand, entre contrôle et collaboration, etc. (Alberio & Tremblay 2014; Cornforth, 2004; Michaud, 2011; Stohl & Cheney, 2001; Sundaramurthy & Lewis, 2003). L'évolution du nom des CJS vers les CIEC signale également une possible cristallisation des tensions entre « entrepreneuriat » et « collectif », de même qu'entre « coopératives » et « entreprises collectives ». Dès lors, à quoi éduque-t-on au juste lorsqu'on prétend éduquer des jeunes à l'entrepreneuriat collectif?

Pour répondre à ce questionnement général, nous nous sommes intéressées à l'expérience des coordonnateurs des CIEC, ces jeunes adultes (étudiants universitaires) chargés d'encadrer les adolescents dans leurs petites coopératives respectives. Les coordonnateurs sont dans une position particulièrement intéressante, car ils se situent à l'interface du dispositif de formation : ils sont d'abord formés à l'entrepreneuriat collectif avant le début du projet et ils forment ensuite les jeunes dans leurs CIEC respectives. L'expérience des coordonnateurs permet donc d'étudier la façon dont se

déploie ce projet d'éducation à l'entrepreneuriat collectif, tant dans ses intentions et ses objectifs (puisque les coordonnateurs sont d'abord formés à l'entrepreneuriat collectif avant le début du projet) que dans sa mise en œuvre concrète (puisque les coordonnateurs cherchent ensuite à mobiliser leurs conceptions de l'entrepreneuriat collectif dans la façon dont ils encadrent les apprentissages expérientiels des jeunes). Notre question de recherche est donc la suivante : comment les coordonnateurs des CIEC conçoivent-ils l'entrepreneuriat collectif et quels apprentissages expérientiels cherchent-ils à susciter chez les jeunes? Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative auprès de huit coordonnateurs dans quatre CIEC à Montréal, en combinant l'observation de leur formation et de leur travail avec des entrevues semi-dirigées.

ÉDUIQUER À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE PAR L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

L'éducation à l'économie sociale et solidaire (ESS) vise « une compréhension critique des enjeux économiques actuels pour s'engager dans la construction d'une économie plus humaine, basée sur d'autres valeurs que la recherche du profit, sur un autre modèle de gouvernance des entreprises, sur d'autres modes de production, d'échanges, de consommation, d'épargne, etc. » (Rospabé, 2014, p. 109). Comeau la définit ainsi :

Un ensemble de pratiques éducatives s'adressant à une population cible et visant à lui faire connaître l'économie sociale, ou une de ses composantes (par exemple, les coopératives de travail), et à susciter son appui et même son intégration à une initiative de l'économie sociale. (Comeau, 1998, p. 475)

Dans ce cadre, les coopératives sont un vecteur possible de cette éducation à l'ESS à travers l'expérience de l'entrepreneuriat collectif.

La notion d'entrepreneuriat collectif est assez floue et reste peu utilisée dans la littérature relative aux notions d'entrepreneuriat social ou d'économie sociale (Fontan, 2011). Pour certains, l'entrepreneuriat collectif renvoie à un entrepreneur soumis juridiquement à une organisation collective et à son mode de gouvernance collaborative (coopérative ou OBNL) (Claude & Gaudet, 2018) et donc à un type d'entrepreneuriat associé au mouvement coopératif (Veyer & Sangiorgio, 2006). Pour d'autres, l'entrepreneuriat collectif renvoie à l'idée de plusieurs entrepreneurs qui s'affilient et travaillent ensemble, alors que l'entrepreneuriat social peut éventuellement renvoyer au projet d'un seul entrepreneur (Roy, 2016). La vision portée par la notion d'entrepreneuriat collectif renvoie à « des valeurs liées à la recherche de solidarité, de justice et d'équité » porteuses d'une « éthique sociale, de principes communautaires et d'une vision solidaire du développement à effectuer » (Fontan, 2011, p. 47). L'entrepreneuriat collectif se base sur un mode de gestion démocratique et un mode de gouvernance communautaire et vise des objectifs qui sont à la fois économiques et sociaux (Fontan, 2011).

L'entrepreneuriat collectif est considéré comme une composante possible d'une économie sociale (Lapoutte & Chevillard, 2017), comprise comme une « économie a-capitaliste, replaçant l'humain (et non le profit) au cœur de l'activité économique et reposant sur un principe de solidarité » (Rospabé, 2014, p. 107). La seule notion « d'entrepreneuriat social », privée de la dimension collective, peut être en tension avec des principes de l'ESS lorsqu'elle fait le sacrifice d'une gouvernance démocratique ou de la propriété collective de l'entreprise (Roy, 2016). Mais l'association de l'entrepreneuriat collectif avec l'ESS ne va pas de soi non plus, selon les auteurs et les perspectives. L'ESS promeut un changement de société radical en questionnant les entreprises et les échanges marchands et en visant le mieux-être de tous. Dans cette perspective, les tensions inhérentes aux entreprises collectives que sont les coopératives peuvent être exacerbées par une approche capitaliste centrée sur les besoins des seuls « membres » de la coopérative (plutôt que les besoins de tous), et par le fait que la notion d'entrepreneuriat semble les rapprocher encore davantage d'un *ethos* d'entreprises traditionnelles, ce qui s'accorde mal avec certains objectifs de l'ESS (tels que ceux présentés dans la citation de Rospabé ci-dessus). De plus, le mouvement coopératif en vient à valoriser des compétences entrepreneuriales telles que la

capacité d'innovation, la prise de risque, la créativité ou la nécessité d'un « modèle d'affaires » viable (Claude & Gaudet, 2018; Verzat & Toutain, 2015), qui se retrouvent rapidement en tension avec la structure et les principes de fonctionnement propres aux coopératives, en particulier une gestion démocratique et une lucrativité limitée (Parodi, 2007).

L'« entrepreneuriat collectif » renvoie donc à une réalité mal définie et est un concept porteur de potentielles tensions puisque le terme cherche à rapprocher des paradigmes—l'entrepreneuriat (social), les entreprises collectives, l'économie sociale et solidaire—qui se sont construits à partir de bases épistémologiques, historiques, politiques et idéologiques très différentes. Par exemple, le rôle de l'État, ou encore la place à accorder aux entreprises dans la réponse à des besoins économiques et sociaux pressants, ne sont pas du tout les mêmes selon que l'on se situe dans les paradigmes de l'entrepreneuriat, des coopératives ou de l'ESS (Katsikis & Kyrgidou, 2016). Dès lors, la première partie de notre question de recherche—comment les coordonnateurs de CIEC conçoivent-ils l'entrepreneuriat collectif?—permet d'explorer comment l'entrepreneuriat collectif se définit en pratique à l'occasion d'un projet éducatif et quelles sont les éventuelles tensions qui surviennent dans ces circonstances.

PÉDAGOGIE COOPÉRATIVE ET APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

Le projet éducatif des CIEC vise finalement deux objectifs distincts : d'une part, initier les jeunes au modèle coopératif (c'est-à-dire aux principes et au mode de fonctionnement d'une entreprise coopérative); d'autre part, « provoquer un changement de représentations, initier la capacité d'action, faire émerger chez les jeunes un certain nombre de valeurs » (Lapoutte & Chevillard, 2017, p. 8).

Le premier objectif renvoie au socle juridique et organisationnel du projet CIEC : des jeunes créent et font vivre une petite entreprise coopérative en respectant les principes au cœur même du statut coopératif (adhésion volontaire et ouverte, contrôle démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre coopératives et souci de la communauté) (Lapoutte & Chevillard, 2017; Novkovic, 2006). Traduits en projet éducatif, ces principes de fonctionnement d'une coopérative forment les contours d'une « pédagogie coopérative » (Parodi, 2007) basée notamment sur la libre démarche de l'apprenant, le formateur comme facilitateur et l'apprenant comme acteur de sa formation, l'apprentissage en groupe de la démocratie au quotidien et une visée d'enrichissement en capital humain et social plutôt qu'économique (Parodi, 2007).

Le second objectif pédagogique du projet, qui vise à susciter des représentations, des capacités d'actions et des valeurs rattachées à l'ESS, est plus complexe. La méthode pédagogique qui permettrait d'atteindre cet objectif réside dans la notion « d'apprentissage expérientiel », dont se réclame le projet CIEC (Rospabé, 2014), comme bien d'autres projets éducatifs qui s'inscrivent en dehors de la simple transmission de connaissances et visent à développer des compétences. C'est dans l'action, la réflexion sur l'action, et l'expérimentation collective que les jeunes pourront développer leurs compétences en entrepreneuriat collectif. La démarche se veut réflexive, émancipatrice et politique (Maunay & Poisson, 2017).

La pédagogie par l'expérience de John Dewey et le modèle de l'apprentissage expérientiel développé par David A. Kolb sont des bases importantes de cette pédagogie de l'entrepreneuriat collectif (Douglas, 2015; Lapoutte & Chevillard, 2017). L'apprentissage expérientiel, selon Kolb, est vu comme un cycle qui passe de l'action à la réflexion sur cette expérience, puis l'expérience est reconceptualisée en vue de prochaines actions conçues comme des « expérimentations actives » (Kolb, 2004). Le cœur de l'apprentissage expérientiel est cette alternance de phases d'expérimentation, de réflexion sur l'expérience et de reconceptualisation, donc un processus dialectique combinant le concret (l'expérience) et l'abstrait (les connaissances), la réflexivité étant la clé pour apprendre par l'expérience.

L'apprentissage expérientiel soulève cependant de nombreux enjeux qui ont trait à la complexité de son encadrement, au temps requis pour les phases de réflexivité et d'expérimentation active, à la place accordée aux savoirs et aux connaissances formelles, aux enjeux affectifs et émotionnels qu'il soulève, etc. (Allen, 2018; Bradford 2019; Wright, Hibbert, Strong & Edwards, 2018). Il est exigeant tant pour les apprenants que pour ceux qui sont chargés de l'encadrer.

Au regard de ces objectifs et de ces principes pédagogiques, les coordonnateurs des CIEC ont donc un défi de taille à relever : d'une part, ils doivent respecter les principes d'une « pédagogie coopérative » pour que les jeunes parviennent à faire « rouler » leur petite coopérative; d'autre part, ils doivent favoriser l'apprentissage expérientiel des jeunes en mettant en place les conditions d'une réflexivité critique leur permettant de prendre du recul par rapport à leurs activités au sein de la CIEC et questionner leurs représentations et leurs valeurs. La seconde partie de notre question de recherche (quels apprentissages les coordonnateurs de CIEC cherchent-ils à susciter chez les jeunes?) vise précisément à explorer ce défi pédagogique d'une éducation à l'entrepreneuriat collectif.

MÉTHODOLOGIE

La nature de notre question de recherche (comment les coordonnateurs des CIEC conçoivent-ils l'entrepreneuriat collectif et quels apprentissages cherchent-ils à susciter chez les jeunes?) nous invitait à déployer une méthodologie qualitative fondée sur deux méthodes complémentaires : des observations non-participantes et des entretiens semi-dirigés. Dans un premier temps, afin de comprendre de quelles ressources conceptuelles et pédagogiques les coordonnateurs disposaient pour s'approprier ce projet d'éducation à l'entrepreneuriat collectif, nous avons observé la formation de deux jours des 30 coordonnateurs de la région de Montréal, formation dispensée par les agents de promotion à l'entrepreneuriat collectif jeunesse (APECJ). Nous avons ainsi cumulé 16,5 heures d'observation lors de cette phase du projet de recherche. Notre grille d'observation portait, d'une part, sur les « contenus » qui étaient transmis aux coordonnateurs, et donc sur la ou les conception(s) de l'entrepreneuriat collectif que l'on cherchait à transmettre aux coordonnateurs; d'autre part, sur la ou les approche(s) pédagogique(s) déployée(s) au cours de la formation, en particulier l'utilisation d'une approche expérientielle. Dans cette première phase de collecte de données, nous avons également mené deux entretiens avec des APECJ afin de mieux comprendre les objectifs poursuivis lors de la formation ainsi que le rôle attendu des coordonnateurs.

Par la suite, nous avons adopté une méthode d'échantillonnage par cas multiples, chaque cas correspondant à une CIEC. Huit coordonnateurs (27% de la population) dans quatre CIEC (deux coordonnateurs par CIEC) ont accepté de participer à notre recherche. Un tel échantillon par contraste (Pires, 1997) nous permettait de bien cerner l'expérience des coordonnateurs et de faire ressortir des différences dans les façons dont ils agissaient au sein de leurs CIEC respectives. Les quatre CIEC étudiées représentaient bien la diversité des milieux socioéconomiques de Montréal, ce qui était important puisque l'expérience de chaque CIEC est partiellement dépendante de la réalité territoriale dans laquelle elle s'inscrit (Rospabé, 2014), notamment par rapport à la nature des contrats décrochés par les jeunes dans l'arrondissement où se situe leur CIEC.

Dans un deuxième temps, nous avons observé ces huit coordonnateurs dans leurs CIEC, en documentant leur travail et leurs interactions avec les jeunes. Dans cette phase du projet de recherche, nous avons mené 36 heures d'observation dans les quatre CIEC étudiées, par tranches de 3 à 4 heures à la fois. La grille d'observation portait, d'une part, sur l'environnement et le climat général de chaque CIEC et, d'autre part, sur les activités des coordonnateurs et leurs interactions avec les jeunes. Finalement, nous avons mené des entrevues semi-dirigées avec les huit coordonnateurs, qui ont eu lieu quelques semaines après la fin du projet. La grille d'entrevue comprenait trois parties : 1) la façon dont le coordonnateur voyait son rôle dans la CIEC et vis-à-vis des jeunes (« Comment vois-tu ton rôle de coordonnateur? », « Est-ce que ce rôle a évolué au cours de l'été? », « Peux-tu me décrire ta relation avec les jeunes? »); 2) les difficultés rencontrées

et les apprentissages réalisés (« Est-ce que tu as appris des choses depuis le début de l'été? », « Qu'est-ce qui t'a semblé facile? », « Qu'est-ce qui t'a semblé difficile? »); 3) le bilan provisoire, positif ou négatif, qu'ils faisaient de leur expérience (« Quelles leçons retires-tu de cette expérience? », « Quels seraient les changements ou améliorations à faire au projet selon toi? »). La stratégie d'échantillonnage mise en place nous a permis d'atteindre une saturation empirique, c'est-à-dire que les dernières entrevues n'ont pas apporté d'informations additionnelles (Pires, 1997). Le tableau 1 présente le profil des huit coordonnateurs, âgés de 21 à 28 ans.

Tableau 1 : Profil des coordonnateurs

	Identification de la CIEC d'appartenance	Identité de genre	Âge	Programme d'études au moment de la recherche	Années d'expérience aux CJS
1	CIEC A	Homme	23	Baccalauréat en gestion des ressources humaines	0
2	CIEC A	Femme	22	Baccalauréat en enseignement du français langue seconde	0
1	CIEC B	Femme	28	Certificat en animation culturelle	0
2	CIEC B	Homme	24	Baccalauréat en animation et recherche culturelle	0
1	CIEC C	Femme	26	Baccalauréat en enseignement secondaire	1
2	CIEC C	Femme	21	Baccalauréat en enseignement du français langue seconde	0
1	CIEC D	Femme	24	Baccalauréat en enseignement en adaptation scolaire	2
2	CIEC D	Femme	24	Certificat en études féministes	0

Les coordonnateurs sont tous des étudiants universitaires. En dehors de ce critère de recrutement lié à leur niveau d'études, aucun autre prérequis n'est demandé. Il n'est pas requis qu'ils aient une expérience ou une connaissance préalable en économie sociale ou en entreprises collectives. Une expérience préalable d'animation auprès de jeunes est un atout mais pas une obligation. Comme l'indique le Tableau 1, six des huit coordonnateurs que nous avons étudiés en étaient à leur première expérience au sein du projet CIEC.

L'analyse des données a d'abord consisté à retranscrire toutes les notes d'observation et les verbatim des entretiens en procédant à l'anonymisation des données. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo 12 (Bazeley, 2013; Paillé & Mucchielli, 2012), à partir des deux grands thèmes de notre question de recherche : les conceptions de l'entrepreneuriat collectif et les moyens pédagogiques pour susciter des apprentissages relatifs à l'entrepreneuriat collectif. Concernant les conceptions de l'entrepreneuriat collectif, un codage thématique plus fin a ensuite été réalisé à partir des trois courants mobilisés dans la notion d'« entrepreneuriat collectif » : l'entrepreneuriat, les entreprises collectives et l'économie sociale. Quant aux approches pédagogiques, nous avons basé le second codage thématique, d'une part, sur les principes d'une « pédagogie coopérative » (Parodi, 2007) —libre démarche de l'apprenant, formateur comme facilitateur et apprenant comme premier acteur de sa formation, apprentissage en groupes de la démocratie au quotidien, visée d'enrichissement en capital humain et social plutôt qu'économique—et, d'autre part, sur les deux temps clés de l'apprentissage expérientiel que sont le modelage de l'expérience elle-même (expérience concrète et expérimentation active) et la réflexion sur cette expérience (observation réfléchie et conceptualisation) (Kolb, 2004).

La recherche a été approuvée par le comité d'éthique de notre institution. En dehors des procédures habituelles reliées au consentement éclairé des participants et à l'anonymisation des données, le principal enjeu éthique renvoyait au fait que les coordonnateurs étaient en interaction avec des mineurs. Durant les observations non-participantes, nous étions

donc centrés sur les coordonnateurs et non sur les jeunes. Nos notes d'observation portaient sur les coordonnateurs et jamais sur les jeunes. Par ailleurs, ce sont les coordonnateurs qui décidaient des périodes durant lesquelles ils étaient observés. Cet aspect peut être vu comme une limite méthodologique de la recherche puisqu'il se pourrait que les coordonnateurs se soient « mis en scène » durant les moments observés, d'une façon peu représentative de ce qu'ils faisaient habituellement au sein de leur CIEC. Toutefois, cela ne nous apparaît pas avoir été un enjeu majeur, car, d'une part, les coordonnateurs finissaient souvent par faire autre chose que ce qu'ils avaient prévu de faire durant la journée d'observation et, d'autre part, le rythme du projet faisait en sorte qu'ils semblaient « oublier » rapidement qu'ils étaient observés. Concernant les entretiens avec les coordonnateurs, nous avons pris soin de rencontrer séparément les deux coordonnateurs d'une même CIEC et de ne jamais faire référence aux propos des autres afin de nous ingérer le moins possible dans leur relation.

RÉSULTATS

En prélude aux résultats, le tableau 2 brosse un portrait global des quatre CIEC étudiées.

Tableau 2 : Présentation des quatre CIEC

	CIEC A	CIEC B	CIEC C	CIEC D
Équipe	12 jeunes (âge moyen : 15 ans) 2 coordonnateurs	7 jeunes (âge moyen : 16 ans) 2 coordonnateurs 2 aides-animateurs (17 ans)	10 jeunes (âge moyen : 14 ans) 2 coordonnatrices	15 jeunes (âge moyen : 15 ans) 2 coordonnatrices 1 aide-animateur
Lieu	Carrefour Jeunesse-Emploi	Maison de jeunes	Maison de jeunes	Centre communautaire
Type de contrats	Vendre des produits alimentaires dans les parcs Effectuer des travaux ménagers et d'aménagement dans des écoles ou chez des particuliers	Tenir une cantine dans un parc (4 soirs/semaine) Ouvrir/fermer 4 pianos publics tous les jours	Gérer une coopérative à l'année Effectuer des travaux ménagers pour une maison de jeunes Effectuer des travaux de peinture chez un particulier Animer la fête des camps de jour	Offrir un service de nettoyage de fenêtres Préparer et distribuer des dépliants pour des commerces du quartier Effectuer du nettoyage pour une compagnie d'autopartage
Nombre de contrats effectués	14, dont 5 octroyés par l'arrondissement	2 contrats octroyés par l'arrondissement	3 contrats	4 contrats
Rémunération des jeunes	En fonction des heures travaillées, au prorata des revenus produits par les différents contrats. 15% retenu sur les contrats effectués afin de rémunérer les heures de gestion volontaire.	En fonction des heures travaillées, au prorata des revenus produits par les différents contrats. Une partie des revenus a servi à organiser 3 activités de groupe.	Revenus répartis en fonction de la participation de chacun dans les différentes sphères du projet (conseil d'administration, réunions de comités, etc.).	En fonction des heures de bureau, au prorata des heures consacrées aux différents contrats. Ristourne de fin d'été avec les surplus accumulés.

L'apprentissage de l'entrepreneuriat collectif

Faire « rouler » une petite coopérative

La grande majorité des coordonnateurs n'avaient pas de connaissances ou d'expériences préalables en entrepreneuriat collectif. De ce fait, la formation de deux jours qu'ils ont suivie pour les préparer à leur rôle au sein de leur CIEC était une première occasion pour eux de forger leur conception de l'entrepreneuriat collectif. Cette formation était divisée en cinq

grands thèmes : 1) le projet CIEC et le modèle de l'économie sociale; 2) la structure de l'entreprise coopérative par comités; 3) l'encadrement d'un groupe d'adolescents; 4) la comptabilité; 5) la vie associative et la gestion des ressources humaines. À l'issue de cette formation, bien peu de coordonnateurs se sentaient prêts à mener leur CIEC. Beaucoup ont eu l'impression d'être surchargés d'informations et de suggestions qu'ils n'avaient pas eu le temps d'assimiler :

La formation, c'était beaucoup de contenu à avoir en peu de temps. Je n'ai rien compris à certaines choses parce que c'était trop surchargé, c'était en fin de journée, c'était pas de la faute des personnes qui ont donné la formation, c'est juste comme si on avait eu neuf heures de cours. (Coordonnatrice CIEC C)

Le caractère très « compressé » de la formation a fait en sorte que les formateurs et les coordonnateurs se sont focalisés sur les aspects opérationnels que ces derniers devaient maîtriser—comment trouver des contrats, comment fonctionnent les comités, comment s'occuper de la comptabilité, etc.—et sur la façon de faire « rouler » leur coopérative. Au-delà de ces questions opérationnelles, il aura finalement été très peu question, durant cette formation, des objectifs plus larges du projet CIEC, soit la prise de conscience du modèle coopératif comme modèle d'entrepreneuriat viable et le développement de valeurs qui s'y rapportent comme la solidarité et la démocratie. La conception de l'entrepreneuriat collectif qui se dégage se centre sur l'idée d'une expérience de travail positive encadrée par les règles de fonctionnement d'une entreprise collective. L'accent est mis sur la dynamique de groupe, sur les résultats concrets du travail d'équipe et sur les dimensions collective et « démocratique » de l'organisation du travail.

Finalement, peu de coordonnateurs avaient le recul et les connaissances nécessaires pour questionner les objectifs du projet et prendre conscience des défis qu'il représentait. Seule la coordonnatrice qui avait une expérience antérieure des CJS de deux ans a remis en question certaines orientations du projet, notamment le fait qu'il laisse de côté un principe pourtant important des entreprises collectives, à savoir l'intercoopération :

Qu'on mette ensemble entrepreneuriat et coopération, je trouve ça pas évident. La formation ne met pas la coopération de l'avant. Alors qu'il y a beaucoup d'éducation citoyenne qui est faite dans les coopératives, et beaucoup d'entraide entre les différentes coopératives, là, c'est un peu chacun dans son quartier, chacun fait ses choses. (Coordonnatrice CIEC D)

Comme la formation en dit finalement peu sur les objectifs à atteindre et à valoriser, chaque binôme de coordonnateurs a été finalement libre de définir pour sa CIEC comment il concevait l'entrepreneuriat collectif et ce qu'il allait chercher à accomplir auprès des jeunes :

Quand on est arrivé en début de CIEC, on ne savait pas par où commencer ni comment s'y prendre avec toute l'information qu'on avait reçue Je pense que c'est pour ça que toutes les CIEC ont des manières différentes de transmettre et d'encadrer les jeunes. (Coordonnatrice CIEC B)

Un apprentissage (partiel) de la démocratie

Parmi les principes de fonctionnement des entreprises collectives [1) adhésion volontaire et ouverte, 2) contrôle démocratique exercé par les membres, 3) participation économique des membres, 4) autonomie et indépendance, 5) éducation, formation et information, 6) coopération entre coopératives, et 7) souci de la communauté], c'est certainement le deuxième qui a retenu le plus l'attention des coordonnateurs. Organiser les comités, s'assurer que tous ont les informations nécessaires, solliciter la participation de tous les jeunes aux prises de décision, respecter la règle de la majorité pour adopter des décisions sans affirmer une autorité hiérarchique en tant que coordonnateur, respecter la voix de la majorité même quand on doute des décisions prises; cet « apprentissage de la démocratie » n'avait rien d'évident pour les coordonnateurs.

Certains coordonnateurs n'étaient pas forcément acquis au départ à l'idée de processus « démocratiques », mais ils ont constaté chemin faisant les impacts positifs sur les jeunes :

Ça aide beaucoup les jeunes à se développer. Les voir participer tous ensemble, ça m'a inspiré. Pendant les conseils d'administration, quand je voyais les jeunes sourire, ça me faisait vraiment quelque chose.
(Coordonnateur CIEC A)

À l'intérieur de ces règles de fonctionnement des coopératives, chaque équipe de coordination a développé sa propre conception d'une « gestion démocratique ». Par exemple, les deux coordonnatrices de la CIEC D insistaient sur la notion de consensus (plutôt que la notion requise de majorité) pour encourager tous les jeunes à s'exprimer sur les enjeux débattus. Après chaque délibération, elles vérifiaient que tout le monde approuvait la décision en relançant certains jeunes. Pour les coordonnatrices de la CIEC C, une gestion démocratique consistait à mettre de l'avant certaines valeurs comme l'équité, au-delà des règles de fonctionnement des coopératives :

Mon rôle c'est de montrer, d'enseigner et de les influencer par rapport aux valeurs. Ça ne s'enseigne pas des valeurs, ça s'influence. Tu ne peux pas leur dire « l'équité, c'est mieux que l'égalité ». Tu peux leur montrer la différence, tu essaies de les influencer dans le projet, par exemple sur la question de la paye : « Si on fait ça comme ça, c'est très égalitaire, on a tous la même paye, mais si on fait ça comme ça, c'est par rapport à ton implication, c'est plus équitable. » (Coordonnatrice CIEC C)

Notons pour terminer qu'en nommant les jeunes des « entrepreneurs » plutôt que des « coopérateurs » comme c'était le cas dans les anciennes CJS, les CIEC tendent à mettre l'accent sur l'esprit d'entreprendre qui peut se faire au détriment de valeurs liées au fonctionnement démocratique.

Au bout du compte, la conception de l'entrepreneuriat collectif qui émerge des discours et pratiques des coordonnateurs est celle d'une expérience de travail tournée vers un « esprit d'entreprendre » (trouver des contrats, proposer des façons de faire, prendre des initiatives) et menée selon les règles d'un fonctionnement démocratique où chacun est libre de s'exprimer et a une voix égale à celles des autres dans les décisions collectives.

Tension entre performance économique et utilité sociale

À des degrés divers, chaque duo de coordonnateurs a dû gérer une tension omniprésente en économie sociale, mais à laquelle la plupart d'entre eux n'étaient pas préparés, à savoir la tension entre la « performance économique » de la coopérative (lucrativité des contrats, rentabilité des opérations) et son utilité sociale, laquelle pouvait être vue différemment d'un coordonnateur à l'autre. Pour certains, la performance économique était nécessaire au succès du projet et à l'aspect « positif » de l'expérience pour les jeunes. Ainsi, un des coordonnateurs de la CIEC A affirmait : « J'aime maximiser les profits, j'aime amener de l'argent. La coopérative, c'était un peu contre mes valeurs. » L'objectif qu'il nourrissait pour sa CIEC était d'« être les meilleurs », c'est-à-dire « être la CIEC qui faisait le plus d'argent ». Sa collègue coordonnatrice valorisait davantage le côté social du projet, et voyait son rôle comme « accompagner les jeunes à avoir une première expérience de travail positive, sans enseignement explicite ». Dans cette CIEC, le premier coordonnateur a révisé en partie sa tendance à prioriser la performance économique en constatant au fil de l'été les impacts sociaux positifs du fonctionnement coopératif sur les jeunes. Néanmoins, la tension entre performance économique et impacts sociaux sur les jeunes a été un enjeu constant.

D'autres coordonnateurs priorisaient clairement les impacts sociaux, mais sans pouvoir vraiment faire l'impasse sur la performance économique, acceptant à tout le moins une certaine viabilité économique. Dans la CIEC D, les coordonnatrices s'étaient donné pour mission de recruter des jeunes vivant avec des difficultés sur le plan psychosocial. Pour elles, le projet CIEC était une façon de contribuer à l'éducation citoyenne de ces jeunes. Elles réorientaient les activités présentées durant leur formation en les axant davantage sur l'éducation citoyenne et moins sur la gestion :

Sur le thème du service à la clientèle, par exemple, nos mises en situation étaient très orientées vers des enjeux qui nous touchent davantage, comme la discrimination raciale ou la discrimination par rapport au sexe.

On a donc orienté nos mises en situation vers cela. On a essayé de les mettre un peu à notre image.
(Coordonnatrice CIEC D)

En plus de trois petits contrats divers (voir tableau 2), les coordonnatrices de cette CIEC ont décroché un important contrat avec une coopérative d'autopartage, qui occupait la majorité de leur temps (contrat de trois jours par semaine pendant cinq semaines). Alors même qu'elles martelaient que le but du projet n'était pas la performance économique, elles ont tout de même perçu qu'on exigeait d'elles un certain rendement au niveau des contrats et de leurs résultats financiers :

Moi, je me suis mis beaucoup de pression. Le fait d'attendre de la CIEC une certaine performance, ça rajoute un stress pour [les jeunes], mais aussi une pression pour les coordos. On se dit : « Oh non! Ils n'ont pas fait assez d'argent. » Mais c'est pas ça l'esprit du projet. (Coordonnatrice CIEC D)

La performance économique n'était pas vue comme un objectif que les coordonnatrices embrassaient elles-mêmes, mais plutôt comme un critère implicite du projet tel qu'il leur avait été présenté durant leur formation, ce qui les mettait en tension permanente entre leur désir d'aider des jeunes en difficulté et celui de démontrer le succès, notamment financier, de leur projet.

Au bout du compte, les coordonnateurs avaient tous à cœur une certaine « réussite » de leur CIEC sur le plan des résultats et visaient donc une « double performance » à la fois économique et sociale (Alberio et Tremblay, 2014). Sur le plan économique, ils voulaient au minimum décrocher des contrats et les mener à terme, sans trop se préoccuper de la nature de l'activité (qu'il s'agisse d'offrir un service de lave-auto, de distribuer des dépliants ou de vendre des produits) ou de son aspect lucratif ou non. Cette préoccupation a représenté beaucoup de travail « en dehors » de l'animation des jeunes, comme lorsque les coordonnateurs de la CIEC B ont décidé d'assurer l'ouverture des pianos publics avant même le début de la CIEC afin de garantir le contrat aux jeunes, ou lorsque les coordonnatrices de la CIEC D conduisaient elles-mêmes les autos pour le contrat d'autopartage, les jeunes n'ayant pas de permis de conduire.

L'apprentissage expérientiel de l'entrepreneuriat collectif

« Formater » l'expérience ou lâcher prise?

Le principe de l'apprentissage expérientiel est d'apprendre de ses expériences en alternant des phases actives d'expérimentation avec des phases réflexives d'observation et d'analyse critique de ces expériences. Du point de vue du coordonnateur qui cherche à susciter un tel apprentissage expérientiel, un des enjeux est de faire en sorte que les apprenants vivent le type d'expérience qu'on espère qu'ils vivent. Dans les cas des CIEC, si les coordonnateurs veulent que les jeunes vivent la fierté de décrocher des contrats et de les mener à terme, ils vont s'assurer de mettre les conditions en place pour que cela arrive, quitte à s'imposer une pression eux-mêmes pour que cette expérience ait lieu. Il y a donc un élan à « formater » l'expérience des jeunes, en particulier à « formater » le succès de cette expérience.

Dans la CIEC C, par exemple, compte tenu du faible nombre de contrats décrochés, les deux coordonnatrices ont beaucoup misé sur les échanges et les partages avec les jeunes sur une variété de sujets (conflits entre pairs, difficultés scolaires, enjeux du vivre-ensemble, etc.). Elles ne voulaient pas que les trop rares contrats puissent entacher la motivation, l'enthousiasme et les apprentissages des jeunes :

C'était difficile de pas montrer qu'on était fatiguées ou démotivées si ça ne marchait pas. Ça nous a pris vraiment longtemps avant d'avoir des contrats. Il fallait leur montrer qu'ils avaient fait de l'argent avec telle chose et qu'ils avaient fait des apprentissages pour leur prouver que le projet valait la peine d'être continué, même si on n'avait pas de contrat. (Coordonnatrice CIEC C)

Par ailleurs, l'apprentissage expérientiel exige un certain lâcher-prise de la part du coordonnateur puisque les apprenants doivent pouvoir vivre leur expérience de la façon la plus autonome possible afin de pouvoir en tirer par la suite des apprentissages qui ne peuvent pas être prédits ou prescrits. Pour les coordonnateurs des CIEC, ce lâcher-prise impliquait

de laisser les jeunes commettre des erreurs afin qu'ils puissent apprendre de ces erreurs. Dans la CIEC B, ce lâcher-prise était conscientisé :

Des fois, il faut laisser les jeunes se planter pour qu'ils apprennent. Mais c'est difficile d'assumer volontairement que les jeunes cassent des pots et d'aller les réparer après. C'est un apprentissage de laisser-aller. Là ils reviennent te voir et ils te disent que ça n'a pas fonctionné et tu leur demandes pourquoi. « Parce qu'on a fait ça, ça, ça, ça, ça. » Parfait, est-ce que vous avez appris quelque chose? Oui? Parfait. (Coordonnateur CIEC B)

De façon assez paradoxale, le manque d'expérience des coordonnateurs eux-mêmes a pu favoriser le lâcher-prise nécessaire aux apprentissages expérientiels des jeunes. En effet, la plupart des coordonnateurs ne se sentaient pas du tout en position d'experts et percevaient qu'ils n'avaient d'autre choix, en quelque sorte, que de faire confiance aux jeunes. C'est le cas de la coordonnatrice de la CIEC B :

Vu que c'était nouveau pour moi, que ce n'était pas un sujet que je maîtrisais, c'était plus dur d'être en confiance avec le matériel que je donnais. Mais tu peux toujours être agréablement surpris par les jeunes qui peuvent parfois comprendre plus que toi. Tu pars avec un bagage que tu ne connais pas. Alors ton rôle, c'est vraiment plus d'animer pour qu'ensemble, tout le groupe finisse par comprendre mieux un sujet. (Coordonnatrice CIEC B)

Dans cette CIEC, le lâcher-prise des coordonnateurs s'est fait aussi parce qu'à mesure que l'été avançait, ils étaient accaparés par d'autres tâches de gestion qui leur laissaient moins de temps avec les jeunes :

Au début, on les encadrait plus. Mais après, on avait d'autres choses à faire, le bilan, toute la fermeture de la CIEC, et on était quand même fatigués. Donc, c'est sûr qu'à la fin de l'été, on retournait les questions aux jeunes pour qu'ils se consultent et se débrouillent entre eux. (Coordonnatrice CIEC B)

L'apprentissage expérientiel des coordonnateurs

Finalement, ce qui ressort des observations et des entrevues avec les coordonnateurs, c'est qu'ils étaient en position d'apprenants tout autant que les jeunes qu'ils coordonnaient et qu'ils ont eux aussi réalisé des apprentissages expérientiels au même titre que les jeunes. Pourtant, dans la conception et le déroulement du projet CIEC, les coordonnateurs sont considérés comme des apprenants seulement durant leurs deux jours de formation. Cette formation est qualifiée d'expérientielle dans la mesure où les APECJ cherchent à faire vivre aux coordonnateurs les activités qu'ils reproduiront ensuite auprès des jeunes :

Ce qu'on a voulu pour cette formation, c'est que les coordonnateurs passent au travers des étapes de ce qu'ils allaient faire vivre aux entrepreneurs. ... Donc, on voulait qu'ils vivent l'action, pour mieux l'appréhender, mieux la digérer et vivre ce que ça fait d'être participant à ça, quel est l'intérêt de le faire. (APECJ 2)

La dimension réflexive de cette formation qui se voulait « expérientielle » (autoévaluation, retours en groupe sur les activités, recul critique, etc.) a cependant été escamotée par manque de temps et en raison de l'épuisement des coordonnateurs. Le fait que la formation ait été vécue par les coordonnateurs comme insuffisante a fait en sorte qu'ils se sont sentis tout au long du projet comme des « apprenants » au même titre que les jeunes, et non pas comme des éducateurs prêts à susciter des apprentissages qu'eux-mêmes auraient déjà maîtrisés. D'une certaine façon, ces circonstances ont créé chez eux une ouverture à apprendre, auprès de l'autre coordonnateur de leur CIEC, et auprès des jeunes eux-mêmes.

Les coordonnateurs se sont donc sentis en situation d'apprentissage tout au long de l'été, cela d'autant plus que la grande majorité d'entre eux (6 sur 8) travaillaient au projet CIEC pour la première fois (cf. tableau 1). Tous les coordonnateurs ont souligné à quel point ils avaient appris durant l'été : « Moi, j'ai vraiment beaucoup appris, c'est comme un projet pédagogique aussi pour moi et pas seulement pour les jeunes. » (Coordonnatrice CIEC C) On peut regretter que le statut d'apprenant des coordonnateurs tout au long du projet n'ait pas été reconnu comme tel au même titre que celui des jeunes. C'est finalement eux que l'on éduque à l'entrepreneuriat collectif, mais cet apprentissage expérientiel manque

d'accompagnement et d'occasions de réfléchir sur leur expérience. Même s'ils se sont sentis en posture d'apprentissage, les coordonnateurs ont peu fait état de la nature de ces apprentissages et ont fini avec une compréhension très parcellaire des enjeux liés aux entreprises collectives, à l'entrepreneuriat collectif et à l'économie sociale.

DISCUSSION

Les résultats présentés dans la section précédente ouvrent la voie à deux pistes de discussion : la question des représentations et des valeurs qu'une éducation à l'entrepreneuriat collectif cherche à transmettre et les conditions d'un apprentissage expérientiel de l'entrepreneuriat collectif.

L'éducation à l'entrepreneuriat collectif : quelles représentations, quelles valeurs?

Comme projet d'« éducation à », le projet CIEC vise à sensibiliser les apprenants à des enjeux, des représentations et des valeurs propres à un domaine, celui de l'« entrepreneuriat collectif ». Cependant, la nature même des représentations et des valeurs que l'on cherche à transmettre avec l'entrepreneuriat collectif pose un problème. Nos résultats au sujet de l'expérience des coordonnateurs des CIEC suggèrent qu'à vouloir embrasser dans un même projet les représentations et valeurs de l'entrepreneuriat, des entreprises collectives et de l'économie sociale, le projet éducatif se dilue, certaines représentations et valeurs sont oubliées, et plusieurs tensions inhérentes à un tel projet sont mal prises en compte.

Le projet CIEC est un projet entrepreneurial dans la mesure où l'entrepreneuriat est défini au sens large comme une initiative portée par une ou plusieurs personnes pour créer ou saisir une occasion d'affaires où le profit et la création de valeur ne sont pas forcément d'ordre monétaire (Fayolle, 2012). Dans cette perspective, le projet CIEC se fonde certainement sur une « pédagogie entreprenante » (Verzat & Toutain, 2015) basée sur un apprentissage expérientiel de la responsabilisation et de la collaboration. Les coordonnateurs parviennent généralement à responsabiliser les jeunes et à les rendre de plus en plus autonomes à mesure que le projet avance et qu'ils collaborent entre eux.

Concernant l'éducation aux entreprises collectives, le projet CIEC reste basé sur la découverte et l'expérience des principes de fonctionnement d'une coopérative. Cependant, nos résultats suggèrent que ces principes sont diversement compris et mobilisés, en particulier le principe de « contrôle démocratique », et que, par ailleurs, d'autres principes du mouvement coopératif comme l'intercoopération sont laissés de côté. Nous avons observé un glissement progressif des principes d'apprentissage en groupe de la démocratie et de la coopération vers des objectifs d'autonomisation de responsabilisation : des qualités comme l'écoute, le respect des autres et la prise de décision collective sont développées davantage dans le but d'outiller les jeunes pour le « marché du travail » que dans celui de les habiliter à développer des organisations démocratiques.

Quant à une possible éducation à l'économie sociale, voire à l'économie sociale et solidaire, force est de constater que le projet CIEC passe plutôt à côté. L'objectif de faire vivre aux jeunes une première expérience de travail « positive » est devenu prédominant par rapport à celui de les conscientiser à des enjeux sociétaux et de les encourager à explorer de nouveaux modes de travail, de production, d'échange ou de consommation pour répondre à leurs besoins à leur échelle communautaire locale. Le projet CIEC semble être réduit à un projet d'insertion socioprofessionnelle qui se déploie à l'intérieur de la « coquille » d'une coopérative. Si, dans le projet initial, l'expérience de travail était l'occasion de sensibiliser les jeunes à un modèle coopératif porteur de valeurs solidaires et communautaires fortes, il semble qu'aujourd'hui, la création d'une petite coopérative jeunesse soit plutôt l'occasion d'initier les jeunes à l'expérience de travail et à l'esprit d'entreprendre. Une telle réorientation n'est pas nécessairement négative, mais elle est certainement discutable alors que le projet reste campé comme une initiative relevant de l'économie sociale et solidaire.

L'éducation à l'économie sociale et solidaire et la pédagogie coopérative ont une composante politique forte et impliquent un travail sur les valeurs et sur les finalités poursuivies par l'action collective (Rospabé, 2014). Le projet CIEC correspond

à une certaine « dépolitisation » de cette éducation dans la mesure où les finalités sociales et sociétales sont largement évacuées, ce qui a tendance à vider le projet de sa substance. Même si certains coordonnateurs poursuivaient des objectifs sociaux comme aider des jeunes en difficulté, le projet CIEC lui-même se réduit à s'assurer que des jeunes font « rouler » une petite coopérative de services, peu importe finalement le type de services offerts, en autant qu'ils soient économiquement viables, ne serait-ce que pour s'assurer que les jeunes puissent gagner un petit salaire comme fruit de leur travail. Au minimum, une éducation à l'économie sociale impliquerait un questionnement explicite sur le type de services et de contrats que les jeunes sont amenés à offrir sur le plan des valeurs sociétales; aller faire des travaux de rénovation chez un particulier, assurer un service de nettoyage pour une coopérative d'autopartage ou tenir une cantine dans un parc ne sont pas des « services » équivalents.

La littérature en économie sociale et solidaire est très explicite sur l'existence de tensions inhérentes au fonctionnement même des entreprises collectives, et particulièrement la tension entre performance économique et utilité sociale (Alberio & Tremblay, 2014; Stohl & Cheney, 2001). Une éducation à l'économie sociale doit nécessairement reconnaître et nommer ces tensions, ainsi qu'accompagner les apprenants—tant les coordonnateurs que les jeunes—dans l'expérience qu'ils ne manqueront pas de faire de ces tensions. Dans le projet CIEC que nous avons étudié, ce sont les coordonnateurs qui ont fait l'expérience parfois douloureuse de la tension entre performance économique et utilité sociale, alors même qu'ils n'avaient pas été formés ou préparés à vivre cette tension. Ils ont cherché à « protéger » les jeunes en s'assurant que leur expérience reste positive malgré cette tension. Bien que tout à fait louable, ce réflexe des coordonnateurs de ne pas faire porter aux jeunes ce « fardeau » d'objectifs difficiles à concilier revient à perdre une occasion de les éduquer à des enjeux clés de l'économie sociale.

L'apprentissage expérientiel : l'expérience sans la réflexion sur l'expérience?

La première partie de notre discussion invite clairement à penser que « l'expérience » visée par les coordonnateurs n'était pas portée par des objectifs clairs et, de fait, n'était pas nécessairement celle de l'entrepreneuriat collectif. Elle pouvait renvoyer à une variété de choses comme l'expérience du travail en équipe, l'expérience de la responsabilité d'un projet, etc., en fonction des objectifs des coordonnateurs.

Quant aux conditions mises en place pour que les apprenants puissent réfléchir, conceptualiser et expérimenter activement à partir de leur expérience, nos résultats suggèrent qu'elles sont largement absentes du projet CIEC tel qu'il est actuellement déployé, tant du point de vue des apprentissages des coordonnateurs que de ceux des jeunes.

Premièrement, les phases de réflexion et de conceptualisation de l'apprentissage expérientiel exigent du temps. Les coordonnateurs ont eu très peu de moments durant leur été pour mener un travail réflexif. En fait, les entretiens semi-dirigés réalisés dans le cadre de la présente recherche ont constitué pour la plupart le principal moment réflexif de leur expérience de coordonnateur. De plus, les coordonnateurs n'ont pas non plus cherché à favoriser le recul et la réflexion des jeunes sur leur expérience, préoccupés qu'ils étaient par l'obtention des contrats et l'atteinte d'objectifs économiques. Le cycle de l'apprentissage expérientiel de Kolb exige de pouvoir prendre un minimum de recul par rapport à l'expérience et donc exige des moments où les apprenants ne sont plus complètement dans l'action, mais plutôt dans la situation d'y réfléchir et de la (re)conceptualiser. Cet enjeu concernant la place à faire et le temps à consacrer aux moments réflexifs—en dépit du caractère toujours prenant de l'expérience elle-même—est un enjeu majeur de l'apprentissage expérientiel et donc une source importante d'échec en la matière (Allen, 2018; Bradford, 2019).

Deuxièmement, la réflexion, le recul critique sur l'expérience et la conceptualisation doivent se nourrir d'appuis et d'outils conceptuels pour aider à interpréter l'expérience. Pour développer la réflexivité des apprenants, on mise souvent sur des contenus explicites qui leur permettent d'éclairer et de reconceptualiser leur expérience. Lors de la formation des

coordonnateurs, ces contenus explicites étaient essentiellement opérationnels et ne visaient pas à fournir des ressources cognitives pour aider les coordonnateurs, et du même coup les jeunes, à réfléchir sur leur expérience. Tel que suggéré plus tôt, ces ressources conceptuelles devraient inclure l'articulation et la conceptualisation des tensions qui sont au cœur de l'entrepreneuriat collectif.

CONCLUSION

L'expérience des coordonnateurs des Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif que nous avons documentée dans cet article témoigne des enjeux et des difficultés d'une éducation à l'entrepreneuriat collectif qui s'insérerait plus largement dans une éducation à l'économie sociale. L'insertion professionnelle des jeunes et le développement de leur « esprit d'entreprendre » peut facilement prendre le pas sur la sensibilisation aux enjeux économiques et sociaux et l'habilitation à chercher des voies de construction d'une économie plus humaine. L'éloge de la responsabilisation et du travail d'équipe peut prendre le pas sur l'expérimentation d'un mode de gouvernance et de fonctionnement démocratique. La valorisation de la performance économique de l'entreprise collective peut prendre le pas sur ses impacts sociaux. La focalisation sur les besoins et le bien-être des jeunes membres des CIEC peut prendre le pas sur la volonté de répondre à des besoins économiques et sociaux au sein des communautés dans lesquelles s'inscrivent les CIEC.

Cela ne signifie pas que le projet CIEC ne puisse pas être un projet en phase avec une éducation à l'économie sociale. Pour qu'il le soit, nous avons suggéré dans cet article trois voies d'amélioration du projet : 1) former les coordonnateurs aux enjeux et aux tensions propres aux entreprises collectives et à leur insertion dans l'économie sociale; 2) assumer que des valeurs et une certaine « politisation » sont au cœur d'un tel projet éducatif et expliciter ces valeurs auprès des coordonnateurs et des jeunes; 3) insuffler dans le projet le temps et les ressources réflexives pour que les coordonnateurs et les jeunes puissent véritablement bénéficier d'un apprentissage expérientiel. L'éducation des jeunes à l'entrepreneuriat collectif par des projets expérientiels comme les CIEC reste un axe prometteur de l'éducation à l'économie sociale et solidaire, pourvu que ces défis et ces conditions soient reconnus comme tels.

NOTE

1. Plan d'Action Jeunesse du gouvernement du Québec (<https://www.jeunes.gouv.qc.ca/politique/entrepreneuriat-releve/culture-entrepreneuriale.asp>)

RÉFÉRENCES

- Alberio, M. et Tremblay, D-G. (2014). De la vision à l'action : la performance dans les entreprises d'insertion du Québec. *ANSERJ*, 5(1), 21–40.
- Allen, S. J. (2018). Yes! And... I'm so tired of experiential learning. *Journal of Management Education*, 42(2), 306–312.
- Bazeley, P. J., K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. London: Sage.
- Bradford, D. L. (2019). Ethical issues in experiential learning. *Journal of Management Education*, 43(1), 89–98.
- Claude, M. et Gaudet, S. (2018). L'entrepreneur social, une catégorie émergente au Québec. *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 9(1), 44–57.
- Comeau, Y. (1998). Apports et limites de l'éducation à l'économie sociale. *Cahiers de la recherche en éducation*, 5(3), 465–489.
- Cornforth C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
- Douglas, H. (2015). Designing social entrepreneurship education. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(5), 362–373.
- Favreau, L. et Lévesque, B. (1991). Les coopératives jeunesse de services : évaluation d'une entreprise d'insertion sociale. *Chaire de Coopération Guy-Bernier*. Montréal : UQAM.

- Fayolle A., (2012). *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*. 2^e édition. Paris : Dunod.
- Fontan, J-M. (2011). Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats. *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 2(2), 37–56.
- Fontan, J-M. et Bouchard, M. (1997). Les coopératives jeunesse de services : apprentissage multidimensionnel, impact éducatif et complémentarité à l'environnement scolaire. *Chaire de Coopération Guy-Bernier*. Montréal : UQÀM.
- Katsikis, I. N. et Kyrgidou, L. P. (2016). Social policy and social entrepreneurship: Between the public and the private. *Innovation and Entrepreneurship in Education*, 2, 91–106.
- Kolb, D. A. (2004 [1984]). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Lange, J. M. (2018). Éducatons à: penser l'articulation des savoirs et des valeurs au service de l'agir sociétal. L'exemple révélateur de l'éducation au développement durable. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE* (48).
- Lapoutte, A. et Chevillard, F. (2017). L'éducation à l'ESS chez les jeunes via l'expérience : l'exemple des Coopératives jeunesse de services. Marrakech, Maroc : Forum international de l'ESS 2017.
- Maunaye, E. et Poisson, F. (2017). L'action collective des adolescents : premiers pas d'entrepreneurs? *Agora débats/jeunesses*, 1(75), 89–101.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la socio-matérialité et le paradoxe. *Communiquer*, 5, 47–74.
- Novkovic, S. (2006). Co-operative business: the role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies*, 39(1), 5–15.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse thématique. Dans : P. Paillé & A. Mucchielli (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, pp. 231–314.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans : J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp. 113–169.
- Parodi, M. (2007). L'UCE: la pédagogie coopérative en actes. *RECMA*, 306, 22–36.
- Rospabé, S. (2014). L'éducation à l'ESS : nouveau champ d'action pour l'animation socioculturelle? *Revue ATPS*, 6, 105–118.
- Roy, M. (2016). Synthèse de connaissances : l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale. *TIESS*.
- Stohl, C. et Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices. Communication and the dilemma of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14, 349–407.
- Sundaramurthy, C. et Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes and governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.
- Verzat, C. et Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi? *Savoirs*, 3(39), 11–63.
- Veyer, S. et Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'activités et d'emploi. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 89–102.
- Wright, A., Hibbert, P., Strong, R., et Edwards, M. (2018). Exposing practical, psychological, and pedagogical shadow sides of experiential learning. *Journal of Management Education*, 42(6), 761–771.

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Melissa Ziani est diplômée de la M. Sc. en gestion de HEC Montréal et est présentement étudiante au doctorat en Études des populations, concentration jeunesse, à l'Institut national de la recherche scientifique. Courriel : melissa.ziani@inrs.ca .

Pénélope Codello est professeure agrégée au Département de management à HEC Montréal. Courriel : penelope.codello@hec.ca .

Anne Mesny est professeure titulaire au Département de management à HEC Montréal et directrice d'Arpège, Pôle de recherche en pédagogie de la gestion. Courriel : anne.mesny@hec.ca .

Toward Greater Transparency Regarding Cross-Sector Partnerships for Technology Development

Katherine Occhiuto & Sarah L. Todd, Carleton University
Tina Wilson, Glasgow Caledonian University &
Joel Z. Garrod, St. Francis Xavier University

ABSTRACT

This article explores the problems and potential of funded short-term cross-sector partnerships to address technological deficits in the nonprofit sector by engaging with the partners of a concluded project. The partnership case study that forms the backbone of this article was a three-year nationally funded nonprofit-industry-academic partnership. The objective of the partnership was to increase the data collection capacity of a national nonprofit organization and its affiliate centres through the development of a web-based app. This article highlights the challenges and differing experiences of nonprofit-industry-academic partnerships more generally, and technology-development partnerships more specifically.

RÉSUMÉ

Cet article explore les problèmes et le potentiel de partenariats intersectoriels subventionnés à court terme à gérer des déficits technologiques dans le secteur sans but lucratif en collaborant avec les partenaires de projets déjà conclus. Plus précisément, l'article se fonde sur une étude de cas effectuée sur un partenariat de trois ans subventionné à l'échelle nationale entre le milieu académique et le secteur sans but lucratif. L'objectif de ce partenariat était d'augmenter la capacité d'un organisme national sans but lucratif et de ses centres affiliés à recueillir des données en développant une application Web. Cet article souligne les défis et les diverses expériences des partenariats entre le milieu académique et le secteur sans but lucratif en général, et les partenariats consacrés au développement technologique en particulier.

Keywords / Mots clés : Cross-sector partnerships; Nonprofit-industry-academic partnerships; Technology-development partnerships; Nonprofit technology / Partenariats intersectoriels; Partenariats entre le milieu académique et le secteur sans but lucratif; Partenariats consacrés au développement technologique; Technologies d'organismes sans but lucratif

INTRODUCTION

This article grapples with the problems and potential of term-funded cross-sector partnerships to address technological deficits in the nonprofit sector through a case study. The partnership that forms the backbone of this article was a three-year nationally funded nonprofit-industry-academic partnership. The objective of the partnership was to increase the data

collection capacity of a national youth-serving nonprofit organization and its affiliate youth centres through the development of a web-based app. The improved data collection was intended to support these organizations to produce the data required to secure additional funding and enhance research and evaluation capacity within the sector more generally. This article revisits stakeholders' perceived benefits and experiences one year after the conclusion of the partnership, which was a year and a half after the technology launched.

The impetus for using this project to explore term-funded nonprofit-industry-academic partnerships as a strategy to address technological deficits in the nonprofit sector was threefold. First, the academic team at the Ontario-based university wanted to understand the effects of the app and partnership after the conclusion of the project. Second, the academic team wanted to respond to audience requests at presentations during the 2019 Congress of the Humanities and Social Sciences in Vancouver, British Columbia. At that conference, attendees shared the need for more open recounts of projects such as this one to support advancements about partnership-based research and development. They also expressed a need to hear transparent accounts about the longer-term outcomes of projects such as this. Third, it is important that scholars contribute to a "practice of transparency" (Roose, Roets, Schiettecat, Pannecoucke, Piessens, Van Gils, Op de Beeck, Vandenhole, Driessens, Desair, Hermans, Van Robaeys, Vandebroek, & Vandekinderen, 2016, p. 1021) by collecting and sharing data on the complexities and politics of term-funded partnership-based work. As a result, this case study has a dual focus on partnerships and technology development; they are woven together to understand how key elements reshape cross-sector partnerships as a strategy to meet the technology needs of nonprofits.

Case studies offer "in-depth exploration[s] from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a 'real life' context" (Simons, 2009, p. 21). Two sets of perspectives are included here. First, the authors draw on a series of semi-structured interviews conducted with the project partners—a private technology company and a national nonprofit organization—and with two Ontario youth centre collaborators. Second, we incorporate our reflections as academic partners in the project. When using "we" or "our" in this article, we are referencing the authors of this article who are all members of the Ontario region's academic team. Where possible, we have tried to highlight disagreements and tensions between the partners and the authors of this article, but clearly, even with such intentions, the primary lens of this article is the Ontario academic team, so it is, at best, semi-transparent.

As a result of revisiting the project after its conclusion, some partners had moved on and key stakeholders had left organizations. The original project involved three community youth centres in and around Edmonton, Alberta. The Edmonton group of organizations was connected to a local university that was a partner in the project. The project partner at the Edmonton-based university was not interested in participating in a follow-up. In part, this was a capacity issue. There was no funding to support the case study development process and the centres and researchers needed to prioritize their existing projects. As a result, the data primarily focuses on the Ontario-based sites and the Ontario academic team's experiences. The inability to track and follow up on the experiences of all partners and collaborators speaks to the challenges of research projects in which incentives are tightly bound in timeframes.

While the overarching aim of developing this case study was to understand the project's effects one year after it concluded, it became clear that partnership processes were tightly bound to the project's effects. As such, this case study contributes to the literature by offering an analysis of the effects of a term-funded nonprofit-industry-academic partnership and, to a lesser extent, examines the partnership processes that led to these effects. While there is increased literature attending to nonprofit-academic (Levkoe & Stack-Cutler, 2018; Schwartz, Weaver, Pei, & Kingston Miller, 2016), nonprofit-industry (Austin & Seitanidi, 2012), and state-nonprofit-industry partnerships (Brock, 2018), nonprofit-industry-academic partnerships remain understudied. Even less literature is available interrogating the composition of cross-sector partnerships formed to develop technologies that support the nonprofit sector. Thus, this case study and accompanying analysis re-

sponds to calls for more detailed accounts of information technology (IT) collaborations, including researcher reflections on project processes, achievements, and shortcomings (Meurer, Muller, Simone, Wagner, & Volker, 2018).

CROSS-SECTOR PARTNERSHIPS FOR TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Individual organizations and sectors often lack the necessary knowledge and resources to tackle complex social issues on their own (Austin & Seitanidi, 2012; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Clarke & Crane, 2018; Laforest, 2011). Cross-sector partnerships have, therefore, been identified as a means through which social problems can be effectively addressed (Clarke & Crane, 2018; Levkoe & Stack-Cutler, 2018; Mody, Wang, Hoyt, & Ferguson, 2020; Schwartz et al., 2016). Some tensions arise, however, when nonprofit organizations are pressured, particularly through funding, to look beyond their sector for allies to meet their communities' needs (Brock, 2018). These pressures can be experienced as burdensome for nonprofit partners, especially when faced with pressures to project grandiose outcomes to secure funding (Kelly & Caputo, 2011). Such tensions are further escalated with technology development partnerships, as technologies require ongoing resources to remain functional (Meurer et al., 2018). In addition to these tensions, there are challenges with demonstrating, evaluating, and measuring the effects and processes of cross-sector partnerships, with little consensus regarding the best way forward (Austin & Seitanidi, 2012; van Tulder, Seitanidi, Crane, & Brammer, 2016).

In their day-to-day operations, nonprofit organizations typically use technology to support administration and control functions, including operations data and finances (McNutt, Guo, Goldkind, & An, 2018). Acquiring and maintaining administrative technology is challenging because most funders support service delivery but not infrastructure costs and because technology is difficult to maintain or update without ongoing access to relevant expertise and reliable financial support (McNutt et al., 2018). In addition to these difficulties in acquiring and maintaining technologies, there has been a historic disconnect between those who design technologies for the sector and those who use them. This disconnect has plagued many nonprofit organizations with technologies that hinder rather than support the work of front-line practitioners (Ince & Griffiths, 2011; Munro, 2005; Tregeagle & Darcy, 2008) and create potentially non-consensual big data systems of service users and participants (Gillingham & Graham, 2017).

Participatory and user-centred technology design processes have been proposed in response to these challenges (Carroll & Rosson, 2007; Hennig & Vogler, 2016). Participatory technology design is based on two main "propositions": a "moral proposition" that those effected by technology should be involved in what this technology enables, and a "pragmatic proposition" that the people who use a given technology can contribute expert perspectives, which in turn increases the likelihood of developing an effective technology (Carroll & Rosson, 2007, p. 243). Such design processes take varied forms depending on contexts ranging from including end-users throughout the entire development process to more consultative participation, mostly involving an array of partners with varied expertise, experiences, and resources (Arebian, O'Hara, Jones, Mango, Jones, Williams, Booker-Vaughns, Jones, Pulido, Banner-Jackson, & Wells, 2018; Meurer et al., 2018; Unertle, Schaeffbauer, Campbell, Senteio, Siek, Bakken, & Veinot, 2016). While the literature on cross-sector technology development partnerships similar to this case study is limited, Johanna Meurer, Claudia Müller, Carla Simone, Ina Wagner, and Volker Wulf's (2018) exploration of three IT projects designed to support seniors highlights some possibilities and challenges related to similar partnerships. Possibilities include the development of technologies and the successful take-up of technologies by end-users. Challenges include the tendency for technologies to remain in the prototype stage and issues of sustainability.

THE CASE STUDY: A NONPROFIT-INDUSTRY-ACADEMIC PARTNERSHIP FOR TECHNOLOGY DEVELOPMENT

This case study is based on a completed three-year nationally funded nonprofit-industry- academic partnership. This

Canada-based partnership involved a national volunteer-run nonprofit with a membership of more than 75 community-based youth centres, a small for-profit technology company, and two public universities. The objective of the partnership was to collaboratively develop a technology—a web app—that would increase the data collection capacity of the national nonprofit and its affiliate community-based members. This new data collection capacity would support these nonprofit organizations to produce the kinds of data required to secure funding. Further, the app would enhance evaluation and research capacity within the youth sector more generally and help support scholarly research about, and with, youth in Canada—thus addressing a data deficit in the sector, particularly around how youth spend their after-school time.

Context

Youth centres in Canada support young people by providing a safe space with near-in-age mentors; recreational programming; educational support, including tutoring and homework help; employment support; and mental health support (Lovell, Anucha, Houwer, & Galley, 2016). These centres are particularly significant for youth marginalized by circumstances of location (e.g., rural youth), poverty, racism, heterosexism, colonialism, ableism, and sexism (Gray, 1999; Haley & Roy, 1999; Kidd, 2003; Shields & Sharkey, 2008). Without such organizations, many youth would be unable to access culturally or locally relevant programming and services (Lovell et al., 2016).

While barriers to collecting data and evaluation capacity are shared broadly across community organizations (Bach-Mortensen & Montgomery, 2018), these are compounded for youth-serving organizations that tend to be staffed by young, low-paid, inexperienced, contract workers (Baines, Cunningham, Campey, & Shields, 2014; Nolas, 2014) who have yet to develop the skills required to secure outcome-based funding (Lovell et al., 2016).

Project genesis

This nonprofit-industry-academic partnership evolved out of a conversation between the executive director (ED) of the national nonprofit youth organization and the principal investigator (PI) from the Ontario university. Community-based member youth centres had been asking the national nonprofit youth organization for support with data collection and analysis for several years, but the national nonprofit had not been able to secure the funds required. One attempt to develop a useable technology ran out of funding and was never implemented. Although small pockets of funds were available to restart development, none were available to bring that project to completion. From these conversations, a technology development partnership was developed in support of the national nonprofit and its 75 member organizations. This partnership was funded by a federal Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC, 2020) partnership development grant (PDG).

To be awarded a SSHRC PDG, the project had to be large in scale and national in scope. Funders required a collaborative model in which all partners made key contributions and had clear roles and responsibilities. This requirement meant that the project could not meet the immediate desires of the nonprofit partner to hire a tech developer but would instead bring an industry partner into the project to work collaboratively with the nonprofit and provide in-kind contributions. To meet the national requirement of the grant, the Ontario university PI invited a university researcher in Alberta (co-PI) known to the national nonprofit ED to join the project. The Ontario university PI initially contacted the chief executive officer (CEO) of a local technology company to ask how the proposed project might approach and work with industry partners, and the CEO expressed interest in joining the project.

Project description

The objective of the partnership was to develop a data collection technology that was relevant, comprehensive, flexible, and user-friendly. Methodologically, the project was informed by participatory action research (Baum, MacDougall, & Smith, 2006) and participatory design (Kim, Logan, Young, & Sabee, 2015) because of the extent to which youth centres in Canada

grow out of, and are deeply embedded in, participatory forms of development, governance, and evaluation (Voakes, 1992, 2001, 2003). They were also applicable because the aim of the project was to develop a technology that supported, rather than hindered, the front-line work of practitioners (Ince & Griffiths, 2011; Munro, 2005; Tregeagle & Darcy, 2008), which required responding to calls for more collaborative technology development processes focused on user participation (Hennig & Vogler, 2016). Further, the project was action-oriented (Reason & Bradbury, 2008) in that its explicit purpose was to support youth centres to increase their capacity for meaningful data collection and evaluation processes.

The first funding year (spring 2016–spring 2017) focused on bringing partners and collaborators together to create a vision for the app. The collaborators consisted of six youth-serving centres, all members of the national nonprofit. Three of the centres were in the Ottawa region of Ontario, and three were in the Edmonton region of Alberta. Of the six centres, three were in urban areas, two suburban, and one rural. Centres were a variety of sizes, and each had different funding structures and infrastructures. As described elsewhere (see Wilson, Todd, Occhiuto, & Garrod, 2019), youth and staff guided the processes for working with the youth centres. Focus groups and/or key informant interviews were conducted collaboratively with youth centre staff to understand organizational practices and technology needs.

The second year and the first half of the third year of the project focused on the development and testing of the app. The two university partners brought the app (downloaded onto a tablet) to the regional community collaborators for testing. After one month of use, the research team conducted focus groups, key informant interviews, and surveys on the functionality of the app, depending on the centre's preferred method for providing feedback. During this phase, one urban youth centre from the Edmonton region chose to withdraw their participation. This centre had been integrated into municipal structures during the project and the municipality was introducing new data collection strategies that were not compatible with the project. The feedback gathered from the remaining five youth centres was, to the extent deemed possible, included in revisions of the app in the summer and fall of 2018. A revised version of the app was made available to the centres in the fall of 2018. In total, 101 youth participants and 41 youth workers and staff were engaged in the technology development process. Informal feedback was also shared with the project manager over the course of the project and used by the tech industry partner to make additional small modifications to the app before it was transferred to the national nonprofit in the winter of 2019. Given the sustainability challenges of technology in nonprofits such as these, the latter half of the project's final year, year three, focused on providing technological support to the national organization. This included six months of IT support via a research assistant with technological expertise.

METHODOLOGICAL APPROACH FOR CASE STUDY DEVELOPMENT

This case study aimed to understand the effects of a nonprofit-industry-academic partnership established to address data deficits through technology development by drawing on two sets of experiences and perspectives. The first set is a series of semi-structured interviews conducted with partners—the private tech company and the national nonprofit organization—and two Ottawa-region youth centre collaborators. The second set integrates elements of reflective case studies (Hamilton & Corbett-Whittier, 2013). These reflections were drawn from the Ontario-based academic team's notes from meetings throughout the project, conference presentations, discussions regarding the feedback received from the semi-structured interviews with partners and collaborators, as well as the academic team's retrospective reflections on the project. The epistemological underpinning of this case study was pragmatism (Kaushik & Walsh, 2019; Morgan, 2014). Pragmatism recognizes that there is no one *true* experience of this project, and that the experiences of the project partners, collaborators, and academic team are *all* simultaneous realities (Morgan, 2014). In sum, this data provides a semi-transparent account of the project, including multiple perspectives, however, they are mediated through the lenses of the authors (i.e., see Kepkiewicz, Levkoe, & Brynne, 2018; Kindred & Petrescu, 2015). We have attempted not to overly clean or reduce the data or to make the project appear shiny; instead, tensions and disagreements have been highlighted in an aim to provide transparency.

Semi-structured interviews with partners and collaborators

The first round of interviews happened in advance of a series of conference presentations. The CEO of the tech industry partner was interviewed in the summer of 2018, the third year of the project. This interview was facilitated by a research assistant (the first author) who was not directly involved in the partner meetings throughout the project, and was, therefore, a more neutral figure. The interview questions focused on the CEO's experience of the partnership, the strengths of the partnership and areas for improvement, and the perceived benefits of engaging in the partnership.

The ED of the national youth-serving nonprofit was interviewed on two separate occasions, first in advance of some conference presentations and again following the academic team's decision to develop this case study. It should be noted that this ED was not the same ED who was involved in project planning. That individual left the organization during the early days of the first funded project year. The ED who had initiated the project had held a paid position with the organization, while the ED who was involved throughout most of the funding period held a voluntary position as ED and chair of the board of directors. The first interview was in the spring of 2019, the conclusion of the project. This interview was facilitated by the same research assistant who facilitated the interview with the tech industry partner. In the first interview, this second ED was asked about their satisfaction with the app, their general reflections on the partnership, lessons learned about developing technology for the youth nonprofit sector, and the perceived benefits of engaging in the partnership.

In the spring of 2019, the audience at the Association for Nonprofit and Social Economy Research Conference shared the need for more open recounts of projects such as this, particularly transparent accounts of longer-term effects. A scan of the literature validated this need with calls for post-project follow-ups of cross-sector partnerships more generally (Vestergaard, Murphy, Morsing, & Langevang, 2020) and for those focused on technology (Meurer et al., 2018). With this all at the forefront, the second round of interviews was carried out to understand the effects of the app and partnership after the conclusion of the project.

The second interview with the ED of the national nonprofit took place in the spring of 2020, one year after the project concluded. This interview focused on current impressions of the app, how many centres were using the app, the feedback they were receiving about the app, how effectively the app was supporting members, whether the app was attracting new members, and the perceived benefits of engaging in the partnership. It also provided opportunities to reflect on the partnership project.

In spring 2020, interviews were also facilitated with the managers of the two collaborating community youth centres in the Ontario region that had continued to use the app after the project concluded. The third youth centre did not continue to use the app; during the project, this centre shared that the app was not targeted enough to their specific needs. Nonetheless, this centre was approached to take part in the case study but did not respond to a request for an interview. While these interviews took place a year after the formal partnership concluded, a year-and-a-half had passed since the centres received the second iteration of the app. These interviews were facilitated by the same research assistant who did the previous interviews. The managers of the youth centres were asked if and how their centre was using the app, if they were having any issues with the app's functionality, if they had any post-project reflections, how they perceived the benefits of engaging in the partnership, and for any additional thoughts they had on the app itself.

FINDINGS

The Ontario university-based research team analyzed the interviews with project partners and collaborators following Virginia Braun and Victoria Clarke's (2006, 2019) phases of reflective thematic analysis. In reflective thematic analysis, "themes do not passively emerge from either data or coding. ... Themes are creative and interpretive stories about the data, produced at the intersection of the researcher's theoretical assumptions, their analytic resources and skill, and the

data themselves” (Braun & Clarke, 2019, p. 594). Analysis was led by the first author to mitigate personalization of the feedback received. The “theoretical assumptions” that guided analysis was pragmatism (Kaushik & Walsh, 2019; Morgan, 2014). Pragmatism guided discussions of how some of the experiences shared differed from how the PI and project manager experienced the project. These tensions are noted throughout the following sections.

When the data analysis was undertaken to understand the effects of the work, it became clear that impacts were entwined with processes. As such, three themes were generated at the intersection of the effects and processes of the partnership: project scale, reality versus capacity, and the necessity of the partnership.

Theme one: Tensions with scale

All interviewees noted tensions with the scale of the project. The smaller-scale youth centres located in suburban and rural areas were pleased with the functionality of the app and continued to use it. The app was integrated into these organizations as a sign-in tool, a way to track participation in activities, and/or as a general registration system. Both centres reported finding the app “helpful,” as it collects and organizes data required by existing and future funders. One youth centre manager shared, “This app has been awesome and made reporting and record-keeping so much easier. These numbers are necessary for funding, and to create our annual report.” A manager at the other youth centre shared similar sentiments, including how helpful the app had been in preparing monthly reports for the board of directors. In addition, both centres noted that the app allowed them to be more organized with attendance information, with one centre noting how helpful the app would be in cases of emergency, as it provided an accurate record of who was in the building. The other centre shared similar sentiments around the app supporting facilitating more organization and preparedness in operations, including as a useful tool for offsite trips because it provided staff access to necessary information while reducing the need to rely on paper forms. While both youth centres perceived the app as helpful, one did note that it might not be as useful in more complex organizations.

Feedback from the national youth organization partner was not as positive. The ED stated in a post-project interview that 10–15 organizations across the country regularly used the app and found it helpful to their day-to-day operations. They also expressed, however, disappointment with the final product because it was not universally adaptable to the range of tasks carried out by various community youth centres. The ED also said that the app was unattractive. Although the ED continues to invite member youth centres to use the app, member centres dismissed the technology at first glance because of its appearance. Some thought it looked like a spreadsheet, others felt it would be too complicated. The ED concluded that a technology created for the youth sector must appear easy to use to avoid being dismissed out of hand.

The attractiveness of the app was, in part, an issue of scale. Very early on in the process, when centres were asked about their “dreams” for the app, the stark contrast between the high-quality, expensive apps we are all accustomed to as consumers and the barebones app that could be produced as part of an in-kind donation from our short-term industry partner became apparent. This concern was discussed openly by partners throughout the project. While community collaborators spoke of avatars and gamification, the tech partner was focused on data, security, and basic functionality. Disappointment with the look and functionality of the final app was, as a result, unsurprising, and it points to a tension of relying on in-kind contributions from short-term partnerships to develop technology for the sector.

The ED from the national partner organization was also concerned with the suitability of the app for national-level use. The ED, who again was a different person than the ED who initiated the project, indicated that they would have included partners from universities in regions that approached youth work in more varied ways. They suggested that Ontario and Alberta organize youth programming similarly, while other provinces and territories tend to operate in ways not captured in the app’s design. This feedback highlights some important challenges not only with scale but also with this type of

partnership work, which relies heavily on pre-existing relationships. When key partners change mid-project, it can present significant challenges due to shifting expectations.

Discussions around the parameters of the funding and scale were ongoing throughout the project. Partners compromised and determined that the project be viewed as an initial step that the ED of the youth organization could use to leverage the much larger and complex project they felt was required to meet the organization's needs. The ED found the inability to scale up the complexity and flexibility of the app disappointing, however, and viewed it as a project limitation.

The tech industry partner reported challenges with meeting the wide range of needs of all six of the original youth centre collaborators and the national partner. The tech industry partner suggested that in retrospect, they should have considered working with feedback from a smaller sample of youth centres or on a particular segment of operations in youth centres, rather than trying to create an app to meet all the needs identified at the outset. This reflection was in tension with the national partner's desire for an even further scaled-up project and, indeed, with the overall goals of the partnership funder.

Theme two: Expectations and capacity

Tensions around expectations and capacity developed in a few ways. First, the topic was raised around partner engagement. The day-to-day work on the project, including emotional and relational work (Malenfant, Nichols, & Schwan, 2019), was carried out by a graduate student project manager. The project manager was identified by all partners as a clearly identifiable strength of the project, making their involvement possible. At the same time, the ED of the national nonprofit partner and the CEO of the tech partner both wondered if the further integration of partners and collaborating youth centres might have increased satisfaction with the process and product. However, they both raised concerns about the feasibility of greater integration given their respective schedules. The research team's reflection on the tension between expectations and capacity explored how this was possibly related to the reliance on in-kind donations of time and expertise. For example, the ED of the national partner was a volunteer who had a full-time job outside of their work with the national organization. The tech industry partner balanced their volunteer participation with the needs of paying clients. These competing demands likely made it difficult for partners to consistently prioritize this project. As a result, the paid university staff carried the project and moved it forward, including coordinating the in-kind work of the partners.

A second way in which capacity and expectations led to tensions was with respect to the sustainability of the technology. Although a research assistant supported the transition of the app from the tech partner to the national nonprofit that now owns and manages it, the national nonprofit had not been able to secure the resources to refine the app in the way they had hoped. The two Ottawa region youth centres interviewed also expressed concern regarding the future of the app, as they similarly lacked the resources to modify or upgrade the technology. Thus, while the team built six months of tech support into the project, follow-up interviews with those using the app demonstrated that this was not sufficient to replace the ongoing IT support required to maintain this kind of technology.

Theme three: No partnership, no app

A third theme identified in the interviews was that the development of the app would not have been possible without the partnership. Previous attempts by the national partner to develop an app had been unsuccessful. In turn, when the project concluded, the ED expressed hope that they might secure the resources required to refine the now-developed app to better meet the needs of their members. In their 1-year post-project conclusion interview, however, this hopefulness had faded.

While the national nonprofit partner was clear that the app was not what they had hoped for, they did conclude it would not have been possible to develop the app without the partnership, given that the partnership secured project funding and the university partners managed both the app development and the relationships. Moreover, the nonprofit partner

gained experience through the partnership to inform future technology development projects. The two community youth centres that were interviewed provided similar feedback; they did not have the resources or capacity to develop or procure an app independent of the partnership. Despite the limitations of the final product, the app and the tablet were received as significant and positive outcomes for these two community youth centres.

DISCUSSION

Participant reflections on the effects of the app and partnership highlighted several affordances and limitations of short-term funded nonprofit-industry-academic partnerships as a strategy to address needs in the nonprofit sector. Many of these have been discussed in the cross-sector partnership (Seymour, Bull, Homel, & Wright, 2017) and technology development literature (Arevian et al., 2018; Meurer et al., 2018), but when focused on this particular case study, they are apparent within the complex realities and relationships of a specific partnership focused on technology development. The cross-sector partnership provided the foundation necessary to achieve effects that could not have been produced without this project. At the same time, challenges remain with respect to how to scale the app, balance differing organizational goals, and sustainably address technological gaps within a project funding model based on in-kind contributions. While this project sought to address concerns regarding the use of technological interventions that impede rather than support the sector (Ince & Griffiths, 2011; Munro, 2005; Tregagle & Darcy, 2008), the results suggest that short-term funded technology partnerships are not always sufficient for producing functional and sustainable technologies for nonprofits. This concluding discussion, therefore, returns to the initial project aims to reflect on the effects and benefits of the work as a means to contribute to a “practice of transparency” (Roose et al., 2016, p. 1021).

The effects of the app post-project conclusion

This article aims to provide a semi-transparent and comprehensive account of a partnership formed to collaboratively develop an app. The research team did this by reconnecting with partners and collaborators and engaging in our own collective reflections. It is quite difficult, however, to measure the effects of partnerships such as this. Rob van Tulder, M. May Seitanidi, Andrew Crane, and Stephen Brammer (2016) explain this is because it often requires “sophisticated methodologies, multi-level tools and longitudinal research designs that are not easy to develop, implement and elaborate” (p. 3). These difficulties are compounded in short-term funding models where no resources are provided to do this work—and, thus, the literature based on such projects is limited. We do not claim to have completed a comprehensive evaluation. We undertook this exercise with no additional resources. However, working to understand the effects of the app, based on the experiences of our partners and collaborators, still offers potential for learning while contributing to a “practice of transparency” (Roose et al., 2016, p. 1021).

To build this case study, the research team revisited the goal and objective of the partnership. The overall goal of the project was to increase the data collection capacity of the national nonprofit partner and the community-based youth centres. The objective was to develop a relevant, comprehensible, flexible, and user-friendly data collection tool. We recognize that evaluating the project based on the goal and objective only tells a partial story “as partners might raise non-compatible and unrealistic expectations, or even define the issue or problem differently to begin with” (van Tulder et al., 2016, pp. 5–6). Nonetheless, we start from this partial place as it provides an entry point to understanding the effects of the project while also holding the tensions of doing so at the forefront.

From the perspectives of the small-scale youth centres, this project met its objective and provided a tool that staff found easy to use and that created administrative efficiencies. By virtue of the participatory design process, the youth centres felt that the app collected the information they needed and that it was straightforward to use. These smaller-scale youth centre collaborators felt they received their projected benefits. However, these experiences differed from that of the larger-scale youth centre in the Ottawa region; it did not engage in the follow-up project review but shared concerns during the

development phase that the app would not meet all its specific needs. The limited uptake of the app a year-and-a-half after it was developed supports the notion that the app did not function as a one-size-fits-all solution to the data collection needs of the sector while also demonstrating the differing needs and expectations of the app.

It was clear after the project concluded that further refinement of the app to meet a wide and changing range of needs was unlikely. Further, attracting new youth centres to use the app was difficult, as the app was perceived as being difficult to use because it was not aesthetically pleasing and resembled a spreadsheet. While the national youth organization adopted ownership of the app and developed a greater understanding of the capacity and skills needed to provide data management and evaluative support to youth centres in Canada, the app did not fulfill the central data support roles the organization had hoped it would, nor did it attract additional members. The app was an incremental step forward from having a half-developed platform gathering dust, but it was not enough to achieve the national nonprofit's core goal (to entice more members to join the national organization), which only became clear mid-project. More members (and fees) would have secured the national nonprofit's financial stability. In addition, without many youth centres using the app, the national youth organization was unable to access the data it desired. The overall data deficit in the sector endured despite the project's focus on addressing this gap. So, although an app was delivered that increased the data collection capacity of individual youth centres and seemingly the national nonprofit, follow-up interviews revealed a more complicated outcome.

Many of the challenges encountered by the project are recognized as challenges in cross-sector partnerships. These include financial constraints, calibrating partner goals, harmonizing differences, including differences in culture, finding the time and energy to foster relationships with partners, and sustainability (Brock, 2018; Hill, Rosehart, Montabello, MacDonald, Blazeovich, & Chi, 2019; Mandell & King, 2014). These common partnership challenges played out in very specific ways in the project. While the national nonprofit initially envisioned and articulated its interests as aligning with those of its member youth centres, it became clear that its members' needs were quite diverse and while there were places of alignment, there were also points of tension and contradiction. Therefore, while the initial vision was for one generic app that would standardize the sector, it soon became clear that the national organization either needed multiple versions of the app tailored to the varied needs of a range of youth centres or an app with extraordinary flexibility. This was beyond the scope of the project, as it was only possible to provide a basic prototype that met some members' needs but not all.

The basic app that was developed was not taken up by all intended users, even with an extensive consultation process. Similar challenges have been noted with technology development in the health sector, suggesting that the take-up of technologies may indeed be dependent on the design and aesthetic of the technology itself—not simply its functionality (Russell, Lloyd-Houldey, Memon, & Yarker, 2018). If basic technologies, such as the one developed for this project, are all that is possible through voluntary partnerships with in-kind contributions, it may be important to reconsider whether this model is sufficient for addressing technological gaps in the nonprofit sector. The data from this case study suggests design needs must be prioritized alongside functionality. In the end, both the academic team and the industry tech partner wondered whether it would have been more realistic to first develop an app for a small group of service providers rather than one national in scale; however, the funding was attained for a project national in scope. And even addressing the tensions in scale would not have directly addressed the issues of design and aesthetics.

The sustainability of the app remains unclear, but it is not promising. Research that demonstrates the sustainability of collaborative participatory technology development in the nonprofit sector is limited (Meurer et al., 2018). This experience aligns with the work of Meurer et al. (2018), which found that the timelines provided within current short-term funding arrangements tend to produce technologies that remain at the prototype stage. They attribute this to the lack of accounting for the time involved in the relationship-based work necessary for participatory technology development, the time required to test and refine technologies already in real-time use in the sector, as well as the need for ongoing technical support to

keep technologies working well. While the project worked to integrate technological sustainability and build capacity by transferring the ownership of the app to the national nonprofit, training youth centres using the app, and providing six months of follow-up IT support, it was not sufficient to produce long-term sustainability.

Anne Vestergaard, Luisa Murphy, Mette Morsing, and Thilde Langevang (2020) suggest that the effectiveness of a partnership is ultimately “a measure of the appropriateness of the specific partnership arrangement for achieving societal effects, including not only its inputs and throughputs, but also its costs” (p. 5). This partnership worked to incorporate important participatory design processes in ways that neither the individual youth centres nor the national nonprofit organization had the capacity to carry out on their own. As academic partners, we worked to nurture relationships and processes during this period. The partnership had clear value, but its short-term nature along with the in-kind donation requirements of the funding made it difficult to collaboratively develop a technology that could remain relevant within the ever-changing nature of the sector. These challenges were intensified in a context that pushes partners into new projects as soon as funding periods draw to a close in order to infuse new monies to support research and program development and meet the requirements for the research agendas that are required and valued within academic jobs. With this all-in mind, it is worth considering the ways in which this project both relied on and reinforced nonprofit need, for-profit expertise, and academic project and relationship management.

Who benefits?

The academic team’s collective reflections included a fair amount of discussion on whose interests are served by this kind of short-term need-focused partnership. At the outset of the project, the ways each of the partners could expect to benefit was addressed to garner internal support from each partner, be transparent, and ensure the value of the partnership remained at the forefront of the work (Austin, 2000). For the academic partners, projected benefits included academic outputs such as conferences and publications. There were also institutional and individual benefits that accompanied securing tri-council funding, as well as affording training and employment opportunities for graduate students. However, the project also set out to gain a greater understanding of what youth do with their after-school time through the data collected from the app. It was not possible to obtain that data because the app was not widely adopted. Given the central project goal was capacity building for the nonprofit youth sector and, secondarily, research communities, this was a disappointment.

For the tech industry partner, projected project benefits included the opportunity to do some basic market research on youth interest in apps, as the company was looking to expand its products to this demographic. This interest was somewhat constrained by ethical considerations. The company would have liked to speak directly with youth about their interests, but this presented issues of consent. As it was not clear how the information might be used, it was not possible to obtain informed consent from the participants, many of them minors. The tech industry partner’s involvement with nonprofit and academic partners provided significant research and development tax benefits. For them, the project was experienced as not a huge effort that provided unique learning opportunities.

In contrast, the ED of the national nonprofit concluded the app took too long to develop and refine. One year after the project, the ED pondered if it would have been a better use of their and the youth centres’ time to pay for the development of an app that would more fully meet their needs. It is important to note that this was not, in fact, a viable option for the organization but rather a reflection of what they wished was an option. This also would have required them to clearly articulate their technological needs, which is a struggle within the sector more broadly, specifically around understanding what is and is not possible with technology development (Gillingham, 2015). In turn, the ED retrospectively shared their reticence to express dissatisfaction with the product during development, as the industry partner was providing services free of cost. They shared in the post-project interview, however, that they were generally dissatisfied with the gap between aspiration and actuality. These types of conversations were difficult when trying to mediate a relatively uni-directional re-

relationship between the tech industry partner and the national nonprofit. In the end, the national nonprofit was provided with a functional working app, though it was not of the desired scale or marketability. Finally, in addition to the app, youth centres received a free tablet, regardless of their decision to leave or complete the project. While it is not necessarily reflective of the collective, the youth centres interviewed post-project reported that they received the anticipated benefits.

In sum, post-project reflections on the nonprofit-industry-academic partnership to address technological deficits in the nonprofit sector suggest that there were uneven benefits for each partner, and that while the project's main deliverable was met with the production of a functional data collection app, the overall impact of the project fell short of its imagined potential. These shortfalls occurred in a context of competing needs, interests, and visions; chronic organizational instability; and the limits of an asymmetrical and temporary partnership model utilized to address enduring technological challenges, including issues of sustainability.

This leads to the question of where to go from here. We do not see our work on this project as necessarily right or wrong, but considering our desire to contribute to greater transparency, we do find ourselves questioning our role within short-term funding systems that, in this case at least, appear to be benefiting for-profit partners and the larger university system more than nonprofit and charitable partners. We also question the kinds of effects our participation in such activities have on the youth sector, and how we might support more useful, sustainable technology development in nonprofit and charitable organizations. As such, we echo the calls made by Meurer et al. (2018) for longer-term funding with periods that account for not only the relationship building necessary to integrate participatory approaches to technology development but also the time required to observe and modify technologies after they have been fully integrated into organizations. We further suggest that notions of capacity building shift from solely building internal supports with existing resources, to providing sufficient ongoing resources for technologies to be continuously refined and adapted to maintain currency and meet evolving needs (Meurer et al., 2018).

CONCLUSION

We felt it was important to revisit our project, given that the impacts and benefits of cross-sector partnerships are often more assumed than demonstrated (Austin & Seitanidi, 2012), with imaginings of long-term outcomes that “transcend the immediate sphere of partnership activities” (Vestergaard et al., 2020, p. 2). This semi-transparent accounting of this project demonstrates the limits of this work, particularly when using partnerships as a strategy for tech development in an unstable and underfunded sector that has limited internal expertise. The notion of partnership development as a “social good” needs further interrogation in the scholarly literature, as does public funding schemes that continue to rely heavily on short-term funding for partnerships.

Reflecting on our project, we did not achieve the effects that we had hoped for. It is also apparent, however, that such effects were likely not possible within the funding structure of short-term, in-kind contributions. As such, we echo sentiments by Meurer et al. (2018) and propose that participatory technology development processes require longer-term funding periods than tend to be available within a Canadian context. Further, it is time to rethink capacity building in the context of IT support, as effective and sustainable technology development tends to require ongoing IT support (Meurer et al., 2018).

In many respects, this project is reflective of contemporary funded research ideals and the challenges of applied knowledge work with diverse stakeholder groups. It, therefore, functions as a case study, which in turn makes it possible to raise questions for shared discussion about cross-sector research and development partnerships to redress the technological deficits of the nonprofit sector. While naming tensions within work does not resolve them (Bourdieu, 1999), the aim is that these reflections may help to foster spaces in which we can collectively grapple with the challenges and affordances of the shifting configurations of perceived social good, academic scholarship, industry profit, and public funding.

REFERENCES

- Arevian, A., O'Hora, J., Jones, F., Mango, J., Jones, L., Williams, P., Booker-Vaughns, J., Jones, A., Pulido, E., Banner-Jackson, D., & Wells, K. (2018). Participatory technology development to enhance community resilience. *Ethnicity & Disease, 28*(Suppl 2), 493–502. doi:10.18865/ed.28.S2.493
- Austin, J.E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29*(1), 69–97. doi:10.1177/0899764000291s004
- Austin, J.E., & Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*(5), 726–758. doi:10.1177/0899764012450777
- Bach-Mortensen, A.M., & Montgomery, P. (2018). What are the barriers and facilitators for third sector organizations (nonprofits) to evaluate their services? A systematic review. *Systematic Reviews, 7*(13). doi:10.1186/s13643-018-0681-1
- Baines, D., Cunningham, I., Campey, J., & Shields, J. (2014). Not profiting from precarity: The work of nonprofit service delivery and the creation of precariousness. *Just Labour, 22*, 74–93. doi:10.25071/1705-1436.6
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of Epidemiology and Community Health, 60*(10), 854–857. doi:10.1136/jech.2004.028662
- Bourdieu, P. (1999). *The weight of the world: Social suffering in contemporary society*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11*(4), 589–597. doi:10.1080/2159676X.2019.1628806
- Brock, K.L. (2018). Government and community relations. In K. Steel (Ed.), *Management of nonprofit and charitable organizations in Canada* (4th ed.), (pp. 211–243). Toronto, ON: LexisNexis Canada Inc.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review, 66*(s1), 44–55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Carroll, J.M., & Rosson, M.B. (2007). Participatory design in community informatics. *Design Studies, 28*(3), 243–261. doi:10.1016/j.destud.2007.02.007
- Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for future research. *Journal of Business Ethics, 150*(2), 303–313. doi:10.1007/s10551-018-3922-2
- Gillingham, P. (2015). Electronic information systems and human services organisations: Avoiding the pitfalls of participatory design. *British Journal of Social Work, 45*(2), 651–666. doi:10.1093/bjsw/bct126
- Gillingham, P., & Graham, T. (2017). Big data in social welfare: The development of a critical perspective on social work's latest "electronic turn." *Australian Social Work, 70*(2), 134–147. doi:10.1080/0312407X.2015.1134606
- Gray, M.L. (1999). *In your face: Stories from the lives of queer youth*. Philadelphia, PA: Haworth Press.
- Haley, N., & Roy, E. (1999). Canadian street youth: Who are they? What are their needs? *Pediatrics & Child Health, 4*(6), 381–383. doi:10.1093/pch/4.6.381
- Hamilton, L., & Corbett-Whittier, C. (2013). *Using case study in education research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing.
- Hennig, S., & Vogler, R. (2016). User-centred map applications through participatory design: Experiences gained during the 'YouthMap 5020' project. *The Cartographic Journal, 53*(3), 213–229. doi: 10.1080/00087041.2016.1148217
- Hill, C., Rosehart, P., Montabello, S., MacDonald, M., Blazeovich, D., & Chi, B. (2019). Teaching and learning within inter-institutional spaces: An example of a community-campus partnership in teacher education. *Engaged Scholar Journal: Community-Engaged Research, Teaching and Learning, 5*(1), 37–55. doi:10.15402/esj.v5i1.67848
- Ince, D., & Griffiths, A. (2011). A chronicling system for children's social work: Learning from the ICS failure. *British Journal of Social Work, 41*, 1497–1513. doi:10.1093/bjsw/bcr016

- Kaushik, V., & Walsh, C.A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Sciences*, 8(9). doi:10.3390/socsci8090255
- Kelly, K., & Caputo, T. (2011). *Community: A contemporary analysis of policies, programs and practices*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Kepkiewicz, L., Levkoe, C.Z., & Brynne, A. (2018). "Community First" for whom? Reflections on the possibilities and challenges of community-campus engagement from the community food sovereignty hub. *Engaged Scholar Journal*, 4(2), 43–60. doi:10.15402/esj.v4i2.61747
- Kidd, S.A. (2003). Street youth: Coping with interventions. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 20(4), 235–259. doi:10.1023/A:1024552808179
- Kim, K.K., Logan, H.C., Young, E., & Sabee, C.M. (2015). Youth-centered design and usage results of the iN Touch mobile self-management program for overweight/obesity. *Personal and Ubiquitous Computing*, 19(1), 59–68. doi:10.1007/s00779-014-0808-x
- Kindred, J., & Petrescu, C. (2015). Expectations versus reality in a university-community partnership: A case study. *Voluntas*, 26(3), 823–845. doi:10.1007/s11266-014-9471-0
- Laforest, R. (2011). *Voluntary sector organizations and the state: Building new relations*. Toronto, ON: UBC Press.
- Levkoe, C., & Stack-Cutler, H. (2018). Brokering community-campus partnerships: An analytical framework. *Gateways International Journal of Community Research and Engagement*, 11(1), 18–36. doi:10.5130/ijcre.v11i1.5527
- Lovell, A., Anucha, U., Houwer, R., & Galley, A. (2016). Beyond measure? The state of evaluation and action in Ontario's youth sector. *Youth Research and Evaluation eXchange (YouthREX)*. Toronto, ON. URL: <https://exchange.youthrex.com/report/beyond-measure-stateevaluation-and-action-ontarios-youth-sector/> [Accessed June 16, 2021].
- Malenfant, J., Nichols, N., & Schwan, K. (2019). Chasing funding to "eat our own tail": The invisible emotional work of making social change. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research (ANSERJ)*, 10(2), 40–54. doi:10.29173/cjnsr.2019v10n2a307
- Mandell, N., & King, K. (2014). Emotional labour and feeling rules in academic and community research partnerships. In R. Berman (Ed.), *Corridor talk: Canadian feminist scholars share stories of research partnerships* (pp. 7–16). Toronto, ON: INANNA Publications and Education Inc.
- McNutt, J.G., Guo, C., Goldkind, L., & An, S.H. (2018). *Technology in nonprofit organizations and voluntary action*. Leiden, NL: Brill Research Perspectives. doi:10.1163/9789004378124
- Meurer, J., Muller, C., Simone, C., Wagner, I., & Volker, W. (2018). Designing for sustainability: Key issues of ICT projects for aging at home. *Computer Supported Cooperative Work*, 27(3), 495–537. doi:10.1007/s10606-018-9317-1
- Mody, E.H., Wang, C., Hoyt, J., & Ferguson, K.M. (2020). Data-driven service delivery: Using population and coalition data to reengage opportunity youth in career and educational pathways. *Journal of Technology in Human Services*, 38(4), 384–409. doi:10.1080/15228835.2020.1820424
- Morgan, D.L. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045–1053. doi:10.1177/1077800413513733
- Munro, E. (2005). What tools do we need to improve identification of child abuse? *Child Abuse Review*, 14, 374–88. doi:10.1002/car.921
- Nolas, S.M. (2014). Exploring young people's and youth workers' experiences of spaces of "youth development": Creating cultures of participation. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 26–42. doi:10.1080/13676261.2013.793789
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Roose, R., Roets, G., Schiettecat, T., Pannecoucke, B., Piessens, A., Van Gils, J., Op de Beeck, H., Vandenhole, W., Driessens, K., Desair, K., Hermans, K., Van Robaey, B., Vandebroek, M., & Vandekinderen, C. (2016). Social work research as a practice of transparency. *European Journal of Social Work*, 19(6), 1021–1034. doi:10.1080/13691457.2015.1051950

- Russell, E., Lloyd-Houldey, A., Memon, A., & Yarker, J. (2018). Factors influencing update and use of a new health information app for young people. *Journal of Technology in Human Services*, 36(4), 222–240. doi:10.1080/15228835.2018.1536911
- Schwartz, K., Weaver, L., Pei, N., & Kingston Miller, A. (2016). Community-campus partnerships, collective impact, and poverty reduction. *Community Development*, 47(2), 167–180. doi:10.1080/15575330.2015.1128955
- Seymour, K., Bull, M., Homel, R., & Wright, P. (2017). Making the most of youth development: Evidence-based programs and the role of young people in research. *Queensland Review*, 24(1), 147–162. doi:10.1017/qre.2017.17
- Shields, R., & Sharkey, A. (2008). Abject citizenship — rethinking exclusion and inclusion: Participation, criminality and community at a small town youth centre. *Children's Geographies*, 6(3), 239–256. doi:10.1080/14733280802183973
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London, UK; Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). (2020). *Partnership grants-stage 1*. URL: https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/programmes-programmes/partnership_grants_stage1-subventions_partenariat_etape1-eng.aspx [November 18, 2020].
- Tregeagle, S., & Darcy, M. (2008). Child welfare and information and community technology: Today's challenge. *British Journal of Social Work*, 38(8), 1481–1498. doi:10.1093/bjsw/bcm048
- Unertl, K., Schaeffbauer, C., Campbell, T., Senteio, C., Siek, K., Bakken, S., & Veinot, T. (2016). Integrating community-based participatory research and informatics approaches to improve the engagement and health of underserved populations. *Journal of the American Medical Informatics Association: JAMIA*, 23(1), 60–73. doi:10.1093/jamia/ocv094
- Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17. doi:10.1007/s10551-015-2756-4
- Vestergaard, A., Murphy, L., Morsing, M., & Langevang, T. (2020). Cross-sector partnerships as capitalisms new development agents: Reconceiving impact as empowerment. *Business & Society*, 59(7), 1339–1376. doi:10.1177/0007650319845327
- Voakes, L. (1992). Street youth: Small towns and cities. *Canadian Criminal Justice Association: Justice Report*, 6(2), 51–58.
- Voakes, L. (2001). Town youth participation strategies project: Apply participatory action research in small town Canada [Master's thesis]. Ottawa, ON: Carleton University Research Virtual Environment.
- Voakes, L. (2003). Listening to the experts. *New Directions for Evaluation*, 2003(98), 25–32. doi:10.1002/ev.82
- Wilson, T., Todd, S., Occhiuto, K., & Garrod, J.Z. (2019). Social workers as double agents: Critical inquiry, social work education, and the youth question. *Social Work Education*, 39(1), 85–96. doi:10.1080/02615479.2019.1653273

ABOUT THE AUTHORS / LES AUTEURS

Katherine Occhiuto is a PhD Candidate at Carleton University, School of Social Work. Email: katherine.occhiuto@carleton.ca .

Sarah L. Todd is a Professor at Carleton University, School of Social Work. Email: sarah.todd@carleton.ca .

Tina Wilson is a SSHRC Postdoctoral Fellow at Glasgow Caledonian University, School of Health and Life Sciences. Email: tina.wilson@gcu.ac.uk .

Joel Z. Garrod is an Associate Professor at St. Francis Xavier University, Department of Sociology. Email: jgarrdod@stfx.ca .

www.anserj.ca

Official journal of the
Association of Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)

Revue officielle de
l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)

ISSN: 1920-9355