



cérsé

CENTRE D'ÉTUDE EN RESPONSABILITÉ
SOCIALE ET ÉCOCITOYENNETÉ

FICHES DE MODÈLES DES PROCESSUS DE PRATIQUES D'AFFAIRES

ANALYSE DE CAS DE COMMERCE INTERENTREPRISES
ENTRE ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOCIÉTÉS
PAR ACTIONS

Juin 2023

Auteurs

- Corbin-Charland, Olivier
- Four, Isabeau
- Merino, Maricarmen
- Jacques, Isabelle
- Diagne, Mamadou

Remerciements

L'équipe du CÉRSÉ remercie les partenaires de la recherche pour leur implication tout au long du projet. L'équipe tient à remercier, tout particulièrement, les entrepreneurs, accompagnateurs et experts qui ont participé à cette étude. Cette recherche partenariale a été rendue possible par l'implication des partenaires (Chantier de l'économie sociale et Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) de même que le soutien financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) dans le cadre de son programme PART (Programme d'aide à la recherche et au transfert). Également, il est important de souligner le travail des étudiants de Techniques de recherche et de gestion de données (Mathieu Ouellette, Anamaria Ramirez Llanos et Reda Baradi) qui ont contribué aux différentes phases du projet.

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
Contexte de la recherche	4
Rappel de l'objectif principal	4
Livrables	4
Contexte du livrable	5
Objectif du livrable	5
Méthodologie et analyse	5
Résultats	7
Données sur l'ensemble des cas repérés	7
Quatre fiches de modèles des processus de pratiques d'affaires mobilisés par les entreprises d'économie sociale	8
1 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de grande taille - 100 à 499 employés	8
2 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de moyenne taille - 26 à 99 employés	10
3 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de petite taille – 1 à 25 employés	12
4 – Échec – tentatives infructueuses de signature de contrats entre SPA et EÉS de petite taille – 1 à 25 employés.....	14
Synthèse, conclusion et discussion	16

INTRODUCTION

Contexte de la recherche

Avec la pandémie, les entreprises québécoises font face à un contexte socio-économique difficile et imprévu (StatsCan, 2020). La chaîne de valeurs de nombreux secteurs d'activité économique est mise à mal (Boidin, 2020; Lalé et Osotimehin, 2020). Un mouvement fort pour l'achat et l'économie locale a émergé (La Presse, 1^{er} juin et 1^{er} septembre 2020). Or les entreprises d'économie sociale (EÉS) se démarquent fortement de ce point de vue, 76% des EÉS ont une clientèle basée dans la région administrative où elles sont situées et performent déjà bien (ISQ, 2019). Depuis plusieurs années, les acteurs de l'économie sociale (ÉS) se mobilisent pour favoriser l'accès des EÉS aux appels d'offres et contrats gouvernementaux (Chantier de l'économie sociale, 2020). Toutefois, l'approvisionnement gouvernemental auprès d'entreprises locales fait face à des obstacles législatifs et organisationnels importants (Chantier de l'économie sociale, 2020; INSPQ, 2009; La Presse, 1^{er} juin 2020). Face à un tel constat, il semble pertinent d'explorer une autre avenue pour développer les activités marchandes des EÉS : le commerce interentreprises entre ÉES et entreprises privées. Ce phénomène est malheureusement peu documenté, il est donc difficile pour les acteurs de soutien de développer des actions efficaces, notamment pour ce qui est des processus et pratiques d'affaires mobilisés par les entrepreneurs et les acteurs de soutien qui les appuient. Le présent livrable contribue à combler ces lacunes en matière de connaissances en proposant l'analyse de cas de commerce interentreprises.

Rappel de l'objectif principal

L'objectif principal de cette recherche est de mieux connaître le commerce interentreprises entre EÉS et entreprises privées afin d'en relever les modalités et les actions structurantes à mettre en place pour en favoriser l'essor dans une optique de résilience et de développement territorial.

Livrables

- ⇒ **Fiches de modèles des processus de pratiques d'affaires - Analyse de cas de commerce interentreprises entre entreprises d'économie sociale et sociétés par actions**
- L'avis des entreprises d'économie sociale - Analyse du questionnaire sur le commerce interentreprises entre entreprises d'économie sociale et sociétés par actions
- Freins et leviers au commerce interentreprises entre entreprises d'économie sociale et sociétés par actions - Pistes d'actions pour répondre aux principaux obstacles

Contexte du livrable

En économie sociale, les connaissances sur le commerce interentreprises sont peu nombreuses. En effet, on ne retrouve pas d'étude sur ce phénomène, particulièrement en ce qui a trait aux stratégies, aux processus d'affaires mobilisés et aux enjeux rencontrés par les entreprises d'économie sociale. Les quelques études relevées portent sur les grandes entreprises du mouvement coopératif alors que la très grande majorité des entreprises d'économie sociale sont des PME. Du côté de la littérature (scientifique, grise) sur les entreprises privées, plusieurs articles et recherches ont pu être identifiés, mais ils abordent surtout le commerce électronique et les relations de sous-traitance. Malgré cette absence d'écrits portant spécifiquement sur les relations entre EÉS et entreprises privées, on ne peut pas nier leur existence. Dans une relation d'affaires dite « classique », ces relations peuvent prendre plusieurs formes et touchent à de nombreux aspects de l'entreprise : « [...] processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel » (traduit de l'anglais, Anderson et Narus, 1991 et tiré de Lefaix-Durand, Poulain et Kozak, 2006, p. 206). Cette définition, qui centre l'objet de ces relations sur l'échange marchand, la réduction des coûts et l'augmentation de la valeur des produits et services, correspond bien aux entreprises privées, mais ne rend pas bien compte des enjeux, des défis, des stratégies et des processus d'affaires mobilisés par les entreprises d'économie sociale.

Objectif du livrable

Dans le cadre de ce livrable, l'objectif ciblé est de modéliser les pratiques d'affaires mobilisées par les EÉS qui développent ce type de relations marchandes interentreprises afin d'en faciliter le processus.

Méthodologie et analyse

Collecte de données

Cette première étape du projet de recherche était centrée sur la réalisation d'une dizaine d'entrevues semi-directifs dans plusieurs régions du Québec. Ces entretiens visaient des gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et des acteurs de soutien impliqués dans des initiatives de commerce interentreprises, tant au niveau de leur entreprise que de l'écosystème de soutien entrepreneurial. Ce double regard avait pour objectif de repérer des informations sur des cas de commerce interentreprises entre EÉS et SPA, afin de souligner notamment les pratiques d'affaires et les stratégies mobilisées.

Dix entretiens ont donc été réalisés, quatre auprès des gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et six auprès d'acteurs de soutien représentant des organisations diversifiées ayant toutes un mandat de soutien aux entreprises d'économie sociale. Afin d'ancrer les entretiens dans des cas réels de commerce interentreprises, les questions posées portaient sur des cas dans lesquels les participants, leurs organisations ou des partenaires de leurs réseaux ont été impliqués et sur lesquels ils détenaient des informations. De ces 10 entretiens, 53 relations contractuelles (43 contrats conclus et 10 tentatives de signature de contrats qui n'ont pas abouti) ont pu être repérées et analysées.

TABLEAU 1 – TYPES DE PARTICIPANTS

Type de participant	Nombre de participants	Nombre de contrats/de tentatives de signer un contrat repéré dans les entretiens
Acteur de soutien	6	31
Gestionnaire d'EÉS	4	22

Analyse des données

Les 4 synthèses de cas de commerce interentreprises entre EÉS et SPA qui suivent ont été bâties sur les cas de commerce interentreprises repérés dans les 10 entretiens réalisés. Les cas ont été regroupés en fonction de la réussite ou de l'échec à établir des relations commerciales avec une ou des SPA et en fonction de la taille des EÉS, définie par le nombre d'employés :

EÉS ayant réussi à établir une relation commerciale avec une SPA

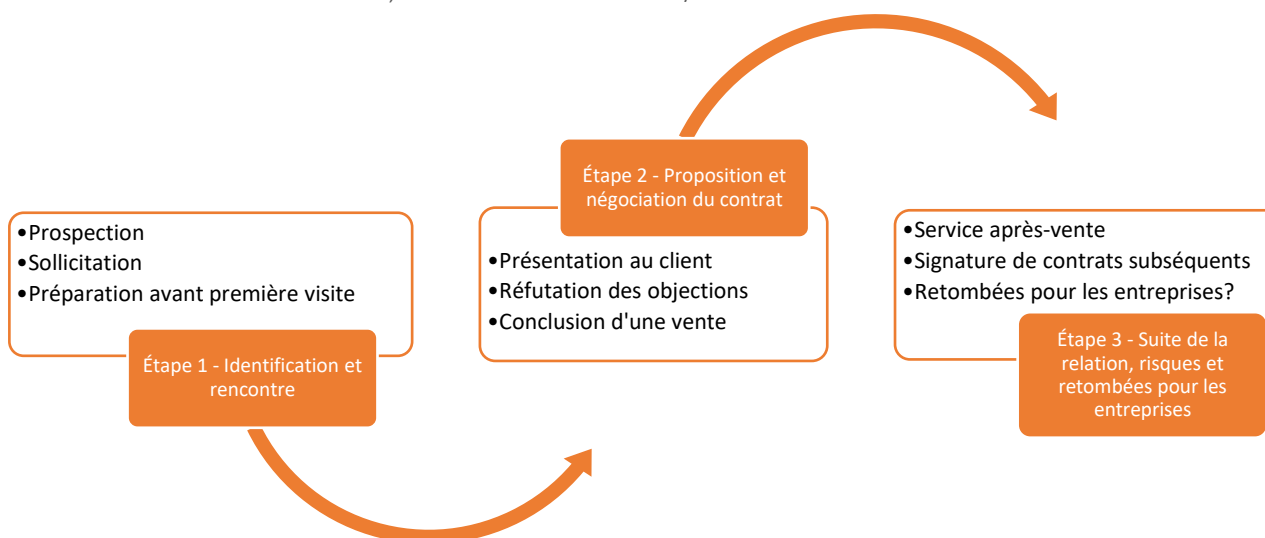
- EÉS de petite taille = 1 à 25 employés
- EÉS de taille moyenne = 26 à 99 employés
- EÉS de grande taille = 100 à 499 employés

EÉS ayant échoué à établir une relation commerciale avec une SPA

- EÉS de petite taille = 1 à 25 employés

Cette caractéristique a été mobilisée, car les EÉS de plus grande taille disposent, règle générale, de plus de ressources pour faire du démarchage. Les processus ont été analysés à la lumière du schéma suivant :

SCHEMA 1, PROCESSUS DE VENTE B2B/ENTREPRISE A ENTREPRISE¹



¹ Tiré de Merino, M. (2016), *Vente par voie de représentation commerciale - Les 7 étapes du processus de vente B2B*. Formation du programme Techniques administratives du Collège de Rosemont.

RESULTATS

Données sur l'ensemble des cas repérés

TABEAU 2 : NOMBRE D'EÉS AYANT DES RELATIONS COMMERCIALES AVEC DES SPA REPÉRÉES DANS LES ENTRETIENS

	Nombre d'EÉS ayant réussi à débiter une relation commerciale avec une SPA	Nombre d'EÉS ayant échoué à débiter une relation commerciale avec une SPA	Total
EÉS impliquées dans des relations commerciales avec des SPA	19	2	21

TABEAU 3 : NOMBRE DE RELATIONS COMMERCIALES OU DE TENTATIVES D'ÉTABLIR UNE TELLE RELATION ENTRE EÉS ET SPA REPÉRÉES DANS LES ENTRETIENS

	Réussites – nombre de premiers contrats avec une SPA	Échecs – tentatives de contrats avec une SPA	Total
Contrats entre EÉS et SPA	43	10	53

TABEAU 4 : LONGÉVITÉ ET RETOMBÉES DES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE EÉS ET LA SPA

Longévité de la relation/retombées	Nombre de relations contractuelles impliquées
Nombre de relations commerciales s'étant poursuivies	21
Nombre de relations ne s'étant pas poursuivies, mais ayant permis d'attirer de nouveaux clients SPA	6
Ne s'applique pas, car service ou produit unique/ponctuel	2
Pas mentionné	14

Quatre fiches de modèles des processus de pratiques d'affaires mobilisés par les entreprises d'économie sociale

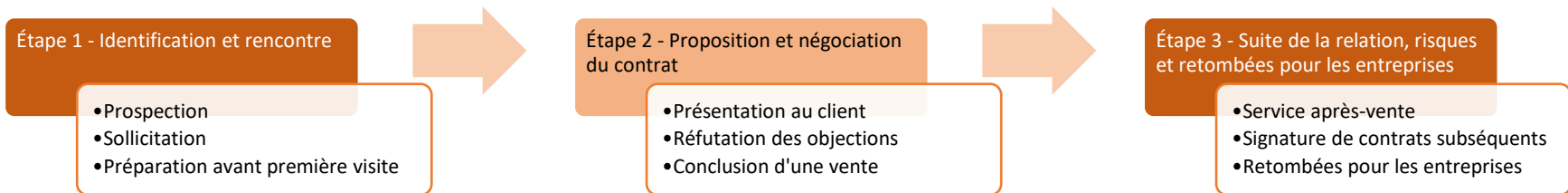
1 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de grande taille - 100 à 499 employés

TABEAU 5 : PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE IMPLIQUÉES

Codes SCIAN des EÉS impliquées	Nombre d'EÉS associées au secteur
811 – Répartition et entretien	1
511 – Édition	1
541- Services professionnels, scientifiques et techniques	2
339 – Activités diverses de fabrication	1
813 - Organismes religieux, fondations, groupes de citoyens et organisations professionnelles et similaires	1

Caractéristiques principales des entreprises impliquées

- 11 couples entreprises d'économie sociale-sociétés par actions
- 6 entreprises d'économie sociale impliquées
- EÉS offrant produits (emballage, manufacturier) ou services (entretien, sécurité, transport, entreposage, nettoyage)
- Entreprises SPA de très grande taille, au-delà d'un millier d'employés (corporations cotées en bourse et multinationales)
- Contrats signés avec plusieurs PME de type SPA de la région dans laquelle œuvre l'entreprise d'économie sociale



EÉS créée par un philanthrope propriétaire d'une SPA, relation contractuelle en découle	Présentation des clients satisfaits (dans le cadre d'une activité du CÉSIM)	Création de près de 30 postes
Par le biais de connaissances, personnes à l'approvisionnement, à la gestion d'immeubles qui connaissent l'EÉS et l'ÉS	Petit premier contrat à l'essai, solidification de la relation par la mutualisation de ressources pour les contrats subséquents	Un important contrat de 500 000\$ par année
Démarchage du département de développement des affaires de l'EÉS	Département de développement des affaires aide à aller chercher des contrats	Permet à l'EÉS de faire la presque totalité de son chiffre d'affaires
Très bonne réputation de l'EÉS, attire des SPA	Produit devient une vitrine après contrats publics, attire clients SPA	Croissance importante au fur et à mesure que la SPA croît et donne de plus gros contrats à l'EÉS
CÉSIM et le programme <i>L'économie sociale j'achète</i> les mettent en contact	Recourir à des sous-traitants EÉS pour répondre à des appels d'offres hors de la région	Obtention de plusieurs contrats, carnet de commandes complet
	<i>Joint-venture</i> entre EÉS et SPA, partage 50-50 de la responsabilité du contrat, diminue le risque	8 des 9 relations commerciales établies ont mené à des contrats subséquents avec la même SPA
	Alliance avec une SPA qui a l'expertise, une fois la réputation et l'expertise obtenues par l'EÉS, elle soumissionne seule	La relation qui ne s'est pas poursuivie a permis à l'EÉS bénéficiaire de visibilité et décrocher des contrats avec d'autres SPA
	Arguments RSE cadrent bien avec appels d'offre, consigne de la direction: allez avec EÉS s'il y a un "fit"	Occupe toute la production et les employés dans une région où il est impossible de recruter davantage
		Dépendance à la SPA, EÉS doit accepter les demandes de la SPA
		Croissance freinée par le manque de main-d'œuvre, EÉS doit refuser des contrats
		SPA pourrait changer de fournisseur
		Employés de l'EÉS sont plus productifs que ceux de la SPA
		Employés de l'EÉS travaillent dans les locaux de la SPA qui économise 150k\$/an en transport, en RH et frais d'assurances

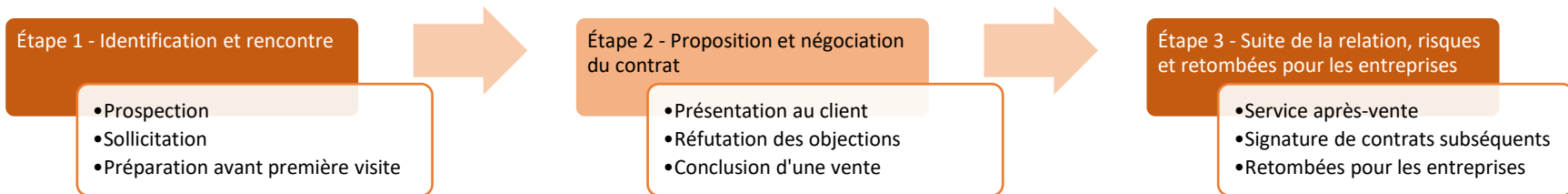
2 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de moyenne taille - 26 à 99 employés

TABEAU 6 : PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE IMPLIQUÉES

Codes SCIAN des EÉS impliquées	Nombre d'EÉS associées au secteur
813 - Organismes religieux, fondations, groupes de citoyens et organisations professionnelles et similaires	1
541- Services professionnels, scientifiques et techniques	1
812 - Services personnels et services de blanchissage	1
413 - Grossistes-marchands de produits alimentaires, de boissons et de tabac	2

Caractéristiques principales des entreprises impliquées

- 8 couples EÉS contrats
- 5 EÉS impliquées offrant produits (alimentation) ou services (entretien, service-conseil)
- SPA clientes : PME et regroupements de PME locales



Municipalités ont des contrats avec l'EÉS, donne une visibilité aux réalisations de l'EÉS, intéresse des SPA locales	Produits de qualité deviennent une vitrine après des contrats publics, attirent des clients SPA	Financement de la croissance de l'EÉS par la location de locaux à une SPA
Pôle d'économie sociale sollicite la SPA, car elle est signataire de <i>L'économie sociale j'achète!</i> et parce qu'elle souhaite changer un fournisseur dont elle n'est pas satisfaite	SPA est insatisfaite d'un fournisseur, a des valeurs RSE/DD et est prête à essayer un contrat avec une EÉS	Agrandissement des locaux, produits plus diversifiés, diminue le risque de la stratégie de croissance en mutualisant des immobilisations importantes (locaux)
EÉS est un des rares fournisseurs de ce type de produits verts/respectueux de l'environnement dans la région	Réponds à un besoin non couvert : produits verts qui ne sont pas disponibles localement	Développement d'un nouveau secteur pour maintenir le chiffre d'affaires pendant la pandémie, croissance du chiffre d'affaires après réouverture des commerces
Conseiller de l'équipe de développement économique de la ville a mis l'EÉS et la SPA en relation	La mutualisation de locaux par l'EÉS et la SPA permet de diminuer les coûts pour les deux entreprises	Nouveaux clients pour l'EÉS
	EÉS offre du soutien en gestion des stocks aux petites SPA qu'elle approvisionne	Diversification des types de clients de l'EÉS
		EÉS obtient de nouveaux contrats
		Croissance importante de l'EÉS
		SPA remplace un fournisseur insatisfaisant
		SPA a accès à des produits verts auparavant inaccessibles
		Accès à un local à coût raisonnable pour la SPA (mutualisation des locaux entre SPA et l'EÉS)
		SPA obtient des produits de qualité et l'expertise en gestion de l'EÉS

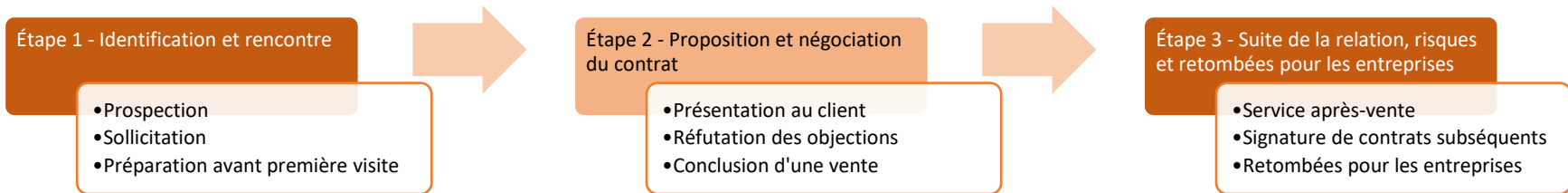
3 – Contrats conclus entre SPA et EÉS de petite taille – 1 à 25 employés

TABEAU 7 : PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE IMPLIQUÉES

Codes SCIAN des EÉS impliquées	Nombre d'EÉS associées au secteur
238 - Entrepreneurs spécialisés	1
711 - Arts d'interprétation, sports-spectacles et activités connexes	2
511 - Édition	2
512 - Industrie du film et de l'enregistrement sonore	1
515 - Radiotélévision -sauf Internet	2

Caractéristiques principales des entreprises impliquées et des contrats

- 24 couples EÉS contrats
- 8 EÉS impliquées œuvrant dans le service (design web, télé et radio diffusion, production vidéo, entretien ménager, conciergerie, sécurité, industrie de la construction, marketing)
- SPA diversifiées : Multinationales cotées en bourse, grandes corporations canadiennes et québécoises, PME québécoises dans les secteurs de la technologie, de l'alimentation, de l'immobilier, de la restauration, de l'imprimerie, etc.



Campagne de marketing grand public	Tarifs bas/préférentiels	Arrivée de plusieurs nouveaux clients
Sélection de salons et événements où des SPA pré-ciblées sont présentes	Négociation soutenue par le DG de l'EÉS	Agrandissement des installations, croissance du chiffre d'affaires et diversification des types de clients
Soumissions antérieures faites à la SPA et personne-ressource de la SPA connaît l'EÉS	Rencontre le client et présente les services après la soumission	Tripler le chiffre d'affaires de l'EÉS
Référé par un autre client de l'EÉS	Originalité du produit de l'EÉS par rapport à l'offre sur le marché	Relation marchande de 10 ans qui se poursuit entre l'EÉS et la SPA
Référé par un expert contractuel de l'EÉS	Satisfaction du client, autant du côté de la qualité que du prix	SPA revient toujours voir l'EÉS pour ses besoins, satisfaite de la qualité, du prix et de l'efficacité
Par l'entremise d'une agence dédiée aux SPA	Transparence dès le début quant au budget du client et ajustement en fonction de ce dernier	Contrat important et stable sur plusieurs années
Fondateurs de la SPA connaissent les membres de l'EÉS	Premier contrat convainc l'agence SPA de la qualité de l'EÉS, envoie de nouveaux clients à l'EÉS	Relation bidirectionnelle, SPA achète services de l'EÉS, l'EÉS s'équipe en TI chez la SPA
Recommandé par une autre EÉS qui avait la SPA comme client	DG de l'EÉS connaît les fondateurs de la SPA	Beaucoup de demandes, difficile d'y répondre, car risque de surcharge pour l'équipe de l'EÉS
Prospection intensive par le DG	Rempporte l'appel d'offres, l'EÉS offrait le meilleur rapport qualité-prix	Nouveaux contrats nécessitent agrandissement des installations et donc des investissements pour l'EÉS
		Tarifs moins importants qu'avec ses fournisseurs usuels
		Produit original, à la pièce et fait selon les besoins spécifiques du client
		Contrat très stable, fait en sorte que la relation est fluide et que l'EÉS peut répondre plus rapidement et à plus bas coûts aux besoins de la SPA

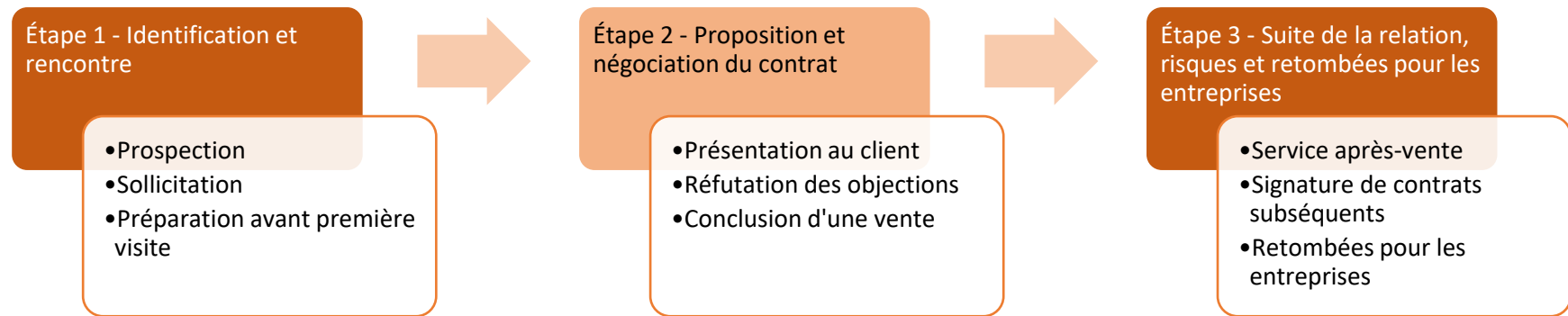
4 – Échec – tentatives infructueuses de signature de contrats entre SPA et EÉS de petite taille – 1 à 25 employés

TABEAU 8 : PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE IMPLIQUÉES

Secteur d'activité des EÉS impliquées (codes SCIAN)	Nombre d'EÉS associées au secteur
813 - Organismes religieux, fondations, groupes de citoyens et organisations professionnelles et similaires	1
811 - Répartition et entretien	1

Caractéristiques principales des entreprises impliquées

- 2 EÉS impliquées
- Petites entreprises d'économie sociale dans le service (service-conseil en RSE et DD pour des SPA et grandes institutions, services informatiques, services horticoles)
- SPA de tailles variées : PME, regroupements sectoriels, entreprises/corporations de très grande taille



Démarchage par appels à froid auprès de SPA où une politique de RSE a pu être identifiée	Contrats ne se concluent pas, services "verts" perçus comme un risque et une perte de profits pour la SPA	Démarchage est lourd à porter et lorsqu'infructueux, constitue des pertes de temps et d'argent significatives pour l'EÉS
Cible des SPAs engagées dans les programmes de subvention en DD du gouvernement	Soutien gouvernemental des SPA en DD coupé, contrats potentiels disparaissent	Échecs répétés mènent l'EÉS à la fermeture
	Difficile de convaincre des SPAs de faire de la co-construction, le développement du produit n'est pas terminé, et des solutions clés en main sont offertes par des concurrents	
	Valeurs communes aident, mais ne sont pas suffisantes pour convaincre des SPA de faire des affaires avec des EÉS	

SYNTHESE, CONCLUSION ET DISCUSSION

Les modalités et caractéristiques du commerce interentreprises entre EÉS et SPA sont variées, des EÉS de grande et petite taille de même que des SPA de grande et petite taille ont pu tisser des liens d'affaires. Les points qui suivent sont une synthèse des leviers et freins relevés dans l'analyse des données :

Leviers

- Professionnalisme, qualité et prix des services et produits, comme toute autre entreprise, qu'elle soit EÉS ou pas
- Produits de qualité des EÉS deviennent des vitrines et attirent des EÉS
- Ajustements du prix en fonction de la capacité de payer de la SPA
- Originalité du produit de l'EÉS, pas offert localement
- Stratégies originales d'échanges entre EÉS et SPA : partage de locaux, répondre conjointement à un appel d'offres
- Service après-vente personnalisé ou plus développé que la concurrence
- Démarches de prospections variées, mais principalement effectuées par l'EÉS seule
 - Bouche-à-oreille
 - Salons sectoriels
 - Événements organisés par les clients
 - SPA ayant une forte RSE
 - Ressource dédiée au développement des affaires dans l'EÉS
- Démarches de prospection liées aux écosystèmes de soutien aux EÉS et SPA
 - Événements organisés par l'écosystème ÉS
 - Mise en contact par des acteurs de l'écosystème de soutien aux SPA

Freins

- Trop miser sur les valeurs de l'ÉS, c'est une plus-value, mais pas un argument de vente en soi, le rapport qualité-prix est le facteur clé pour les SPA
- Grandes entreprises et leurs politiques de RSE, département du DD ne sont pas un gage de contrats
- Soutien et encadrement gouvernementaux insuffisants pour encourager les SPA à se tourner vers des produits et services verts/sociaux
- Démarchage, marketing, prospection, réseautage lourds et coûteux pour les EÉS

REFERENCES

- Boidin, B. (2020). Enfin la soutenabilité forte ? Économie hétérodoxe et monde post-Covid 19. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Vol. 11, n°2, Article Vol. 11, n°2. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17572>
- Chantier de l'économie sociale (2020b). Fiche de présentation des Pôles d'économie sociale, https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2019/01/Positionnement_Poles_VF.pdf, consulté en ligne le 10 septembre 2020.
- ISQ. (2019). L'économie sociale au Québec Portrait statistique 2016. Institut de la statistique du Québec, p.224.
- La Presse, (1^{er} juin 2020). Approvisionnement: Québec fait-il ses achats ici? <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-06-01/approvisionnement-quebec-fait-il-ses-achats-ici>, consulté en ligne le 5 septembre 2020.
- La Presse, (1^{er} septembre 2020). Legault veut plus de fabriqué au Québec. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2020-09-01/legault-veut-plus-de-fabrique-au-quebec.php>, consulté en ligne le 5 septembre 2020.
- StatsCan. (mai 2020). Enquête canadienne sur la situation des entreprises. Statistiques Canada, mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200714/dq200714a-cansim-fra.htm>, consulté en ligne le 15 août 2020.<
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, (5e éd). Paris : Dunod.



cérsé

CENTRE D'ÉTUDE EN RESPONSABILITÉ
SOCIALE ET ÉCOCITOYENNETÉ

6400, 16^e Avenue, Montréal (Québec) H1X 2S9

514 376-1620, poste 7164

cerse@crosemont.qc.ca

cerse.crosemont.qc.ca