

L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social ?

Amina Omrane, Chercheur associée en sciences de gestion

Dynamique des Processus Entrepreneuriaux, EM Lyon Business School

UREMO, Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)

Email: amina.omrane@yahoo.fr, amina.omrane@em-lyon.com

Route de Tunis Km 5.5-Sakiet Ezzit- Sfax-3021-Tél: (00216) 24 512 792

Alain Fayolle, Professeur à EM Lyon Business School

Dynamiques des Processus Entrepreneuriaux, EM Lyon Business School

Email : fayolle@em-lyon.com

Résumé

Face aux défis soulevés par le développement durable, plusieurs nations, et en leur sein plus particulièrement des organismes et autres acteurs sociaux, s'interrogent sur leurs rôles et souhaitent engager des démarches volontaristes de responsabilité sociale. Cependant, en général ils disposent de peu de moyens leur permettant de concrétiser leurs objectifs.

L'objet de cette communication est de montrer que l'entrepreneuriat social, en tant qu'outil d'aide au gouvernement, appliqué à la résolution de problématiques sociales, peut offrir un cadre d'analyse afin d'apporter une réponse aux défis posés par le développement durable. Pour ce faire, nous montrons l'utilité de différents modèles d'affaires développés en entrepreneuriat social, notamment dans le contexte Européen.

Nous en concluons que les modèles d'affaires sociaux constituent bel et bien un relais fondamental qui permet aux entrepreneurs sociaux de contribuer activement au développement durable.

Mots clés : entrepreneuriat social, développement durable, modèles d'affaires sociaux.

L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social ?

Amina Omrane, Chercheur associée en sciences de gestion

Alain Fayolle, Professeur à EM Lyon Business School

Dynamiques des Processus Entrepreneuriaux, EM Lyon Business School

Résumé

Face aux défis soulevés par le développement durable, plusieurs nations, et en leur sein plus particulièrement des organismes et autres acteurs sociaux, s'interrogent sur leurs rôles et souhaitent engager des démarches volontaristes de responsabilité sociale. Cependant, en général ils disposent de peu de moyens leur permettant de concrétiser leurs objectifs.

L'objet de cette communication est de montrer que l'entrepreneuriat social, en tant qu'outil d'aide au gouvernement, appliqué à la résolution de problématiques sociales, peut offrir un cadre d'analyse afin d'apporter une réponse aux défis posés par le développement durable. Pour ce faire, nous montrons l'utilité de différents modèles d'affaires développés en entrepreneuriat social, notamment dans le contexte Européen.

Nous en concluons que les modèles d'affaires sociaux constituent bel et bien un relais fondamental qui permet aux entrepreneurs sociaux de contribuer activement au développement durable.

Mots clés : entrepreneuriat social, développement durable, modèles d'affaires sociaux.

Introduction

Les évolutions en cours, depuis la fin des années 1970, liées à la mondialisation des économies ont contribué à déstabiliser les systèmes économiques existants, engendrant des problèmes socio-économiques, écologiques et environnementaux, notamment dans les pays émergents et en voie de développement. L'accroissement des disparités entre nations, l'épuisement des ressources naturelles, l'émergence des problèmes liés à la pauvreté, au chômage, à l'exclusion sociale sont autant de phénomènes qui se sont développés avec l'accélération des changements induits par l'internationalisation des activités économiques.

Face à ces mutations profondes, les gouvernements se sont activés afin de chercher des solutions à ces divers problèmes, dans l'optique de relancer la croissance économique. Plusieurs organisations ont alors adopté un comportement défensif consistant en une simple réaction aux pressions exercées par l'environnement. Cependant, il s'avère que leurs réactions étaient disparates et mal coordonnées (Davis, 1992). D'autres organismes, conscients de la nécessité d'adopter des démarches de développement durable, ont souhaité s'engager dans la voie de la durabilité via des projets entrepreneuriaux forts, ambitieux, offensifs, mais surtout pérennes. Or, si les recherches portant sur la thématique du développement durable se sont largement multipliées ces dernières années, elles portent dans leur majorité, soit sur la conceptualisation et les déterminants du développement durable soit sur son impact sur la performance des entreprises, voire des nations. Aussi, au regard de la littérature disponible, il s'avère que le développement durable demeure un concept complexe, aux contours flous, et qui souffre d'une cruelle absence de consensus quant à ses conceptualisations, dimensions et modes d'opérationnalisation (Mathieu, 2005 ; Faivre-Tavignot et Lehmann-Ortega, 2008).

Notre réflexion part du constat que les recherches qui suggèrent de véritables outils à l'attention des acteurs du développement durable sont rares. A cet effet, nous proposons de montrer que l'entrepreneuriat social, en tant que moyen privilégié de résolution des problèmes sociaux non directement pris en compte par l'Etat, pourrait offrir un cadre d'analyse et apporter une réponse potentielle aux défis soulevés par le développement durable. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les différents modèles d'activités dans le champ social qui ont été développés en entrepreneuriat dans le contexte Européen.

Ce travail s'articule autour de trois parties. Dans une première partie, nous présentons au sein d'un cadre conceptuel les liens théoriques entre le développement durable et l'entrepreneuriat social. Nous appréhendons ensuite le concept d'entrepreneur social, en positionnant l'acteur comme le précurseur de tout engagement dans la voie de la durabilité. Finalement, dans la troisième partie, il est question d'explorer les différents modèles d'affaires qui permettent aux entrepreneurs sociaux de contribuer au développement durable, notamment dans le contexte européen.

1- L'entrepreneuriat social orienté vers le développement durable : Cadre théorique

Ce cadre théorique a pour objectif de montrer dans quelle mesure l'entrepreneuriat social pourrait contribuer pleinement à répondre aux défis soulevés par le développement durable.

1-1- Le développement durable

La notion de développement durable est au cœur des préoccupations actuelles et suscite un véritable engouement aussi bien auprès des chercheurs, que des praticiens et des pouvoirs publics. De notre point de vue, il ne s'agit pas d'un simple effet de mode. A l'encontre de ce que l'on pense, il semble possible de situer les débats contemporains dans le prolongement d'un ensemble de réflexions qui se sont développées depuis la période de déclin de la croissance économique dans les pays industriels. Plus précisément, le développement durable remonte aux années 1970 et son processus de diffusion s'est produit en trois principales étapes chronologiques (Hommel et Godard, 2001 ; Gabriel et Gabriel, 2004 ; Gabriel, 2007).

Une première étape dite de dénonciation. Pendant cette phase, maintes institutions internationales ont largement contribué à une montée en généralité du développement durable, visant de confronter le problème environnemental aux solutions globales envisagées. Le sommet de Stockholm de 1972 est considéré comme la première prise de conscience de la communauté mondiale. Ensuite, l'expression développement durable a été proposée pour la première fois en 1980 par l'union mondiale de la conservation de la nature (UMCN) pour désigner un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social. En 1987, le concept de développement durable est devenu célèbre et institutionnalisé suite à sa parution dans le rapport Brundtland par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). Depuis, le développement durable, dans son acception la plus

générale, est défini comme un développement capable de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Cependant, force est de constater qu'au cours de cette première étape, le développement durable a représenté un projet promu par les grandes instances internationales, non encore construit, ni concrétisé par les acteurs concernés.

La deuxième étape de diffusion du développement durable est relative à l'élaboration d'un cadre interprétatif institutionnel qui vise à impliquer un plus grand nombre d'acteurs. Il s'agit de faire s'immiscer, entre autres, des groupements représentatifs tels que les associations professionnelles, les agences de régulation, les syndicats pour contribuer à la diffusion du processus (Greenwood et Hinings, 1996). Ces institutions ont commencé à porter effectivement le projet à partir de la deuxième moitié des années 1990. L'OCDE, participant à ce mouvement, a défini le développement durable comme un concept qui « englobe des préoccupations d'équité et de cohésion sociale, ainsi que la nécessité de parer aux menaces contre les biens communs de l'humanité ».

La troisième étape quant à elle concerne la mise en pratique des procédures et normes d'action ayant pour principale vocation l'implication pragmatique des divers acteurs économiques, notamment des entreprises, pour qu'ils s'inscrivent dans la voie de la durabilité, visant toujours la réconciliation entre croissance économique, respect de l'environnement et équité sociale (Bansal, 2004, Boutillier, 2008).

Ainsi, il serait utile de mentionner que cette troisième phase représente l'étape la plus importante quant à la diffusion concrète des pratiques du développement durable.

En effet, à ce stade, deviennent effectives la contribution et l'implication des différents acteurs, entre autres des entreprises, qui s'inscrivent dans la voie de la durabilité. Ceci se traduit par ce que l'Union Européenne qualifie de responsabilité sociale des entreprises ou RSE, pour laquelle le terme « social » comprend un aspect environnemental et un aspect sociétal. Une entreprise socialement responsable est une entreprise qui agit de manière responsable en respectant les intérêts et les attentes de toutes ses parties prenantes (Campbell, 2007). Dans une vision plus engageante et intégrée de la RSE, plusieurs chercheurs affirment qu'une entreprise socialement responsable est une entreprise socialement performante, via « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité, de domaines sociaux où se posent des problèmes et des philosophies de réponse face à ces problèmes sociaux » (Carroll, 1979 ; Waddock et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995). Une telle

démarche prône des pratiques d'entreprises coordonnées porteuses à terme de performance et de bien être social soulignant, par ailleurs, l'interdépendance qui existe entre les entreprises et la société.

Dans cette même perspective, les travaux de Husted (2000) font appel à la logique de contingence pour expliquer l'interaction qui existe entre les problèmes sociaux, la structure et la stratégie de réponse volontaire à ces problèmes.

Dans cette recherche, nous souscrivons à cette approche volontariste qui met en exergue l'interdépendance existant entre les entreprises et la société. Cette approche, à l'encontre d'une vision utilitariste fondée sur la durabilité et la pérennité financière, fait l'éloge d'une éthique et d'un certain altruisme, à travers des actions mobilisées pour résoudre les problèmes sociaux et agir en faveur du bien être de la communauté dans son ensemble.

Dans ce contexte, force est de mentionner que, même si l'attention est davantage portée à la dimension sociétale, les dimensions économique et écologique ne sont pas ignorées mais valorisées de façon indirecte, d'autant plus que les trois aspects sont intimement liés dans une logique de développement durable : ce qui est bénéfique pour la société est utile pour un développement durable.

Notre objectif ici consiste à mettre en relief la contribution effective d'un phénomène assez répandu, l'entrepreneuriat social, dédié au service des problématiques socio-économiques actuelles. Œuvrant pour remédier aux externalités négatives du progrès et de la mondialisation, l'entrepreneuriat social concourt activement au développement durable, par le biais de modèles d'activités développés afin de satisfaire des besoins sociaux non encore explorés par l'Etat et le marché.

Compte tenu de la jeunesse des investigations et du champ d'application en matière d'entrepreneuriat social, il serait judicieux de partir d'une synthèse de la littérature autour de ce concept afin de mieux l'éclairer, l'appréhender et cerner ses différentes perspectives théoriques.

1-2- L'entrepreneuriat social, levier du développement durable

Si les recherches en entrepreneuriat ne sont pas encore assez consistantes pour faire l'objet d'une unanimité autour de sa conceptualisation, les études portant sur l'entrepreneuriat social, en tant que thématique de l'entrepreneuriat, soulignent également la prolifération des

définitions, des conceptions et corroborent l'absence d'un paradigme fédérateur dans ce champ de recherche (Dees, 1998)¹. Dans cette même logique, Mair et Martí (2006)² soulignent que l'entrepreneuriat social demeure à un stade d'émergence, du fait que « peu de gestionnaires et encore moins de chercheurs en entrepreneuriat s'intéressent à ce phénomène » (Boncler et Hlady-Rispal, 2004, p.21).

Néanmoins, nul ne peut contester, qu'actuellement, le contexte est résolument tourné vers cette forme particulière d'entrepreneuriat, d'autant plus qu'elle présente une avenue intéressante et un véritable levier de la relance de l'activité socio-économique (Bacq et Janssen, 2008 ; Stryjan, 2006; Weerawardena et Mort, 2006).

Apparu pour la première fois en Italie, à la fin des années 1980, l'entrepreneuriat social a commencé à se diffuser dans le reste de l'Europe à partir de la deuxième moitié des années 1990. Aux Etats-Unis, ce phénomène remonte à la fin des années 1990. Ainsi, force est de constater que ce concept est encore à un stade embryonnaire tant dans le monde francophone, qu'Anglo-Saxon (Johnson, 2000, 2003 ; Audet et Julien, 2006)³.

L'entrepreneuriat social a pour principale vocation, outre la création d'entreprise, la réponse à des besoins sociaux, non encore satisfaits par l'Etat et/ou par le secteur marchand (Thompson, 2002 ; Alvord et al, 2004). A l'encontre d'une économie marchande et capitaliste qui plaide pour la réalisation d'objectifs strictement financiers, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une logique solidaire, se donnant pour priorité la cohésion sociale.

Mort et al (2002) avancent que l'entrepreneuriat social est un construit multidimensionnel qui comprend l'expression d'un comportement entrepreneurial afin d'accomplir une mission sociale. .. Il désigne, en outre, l'aptitude à reconnaître la valeur sociale via la création d'opportunités et la détention de caractéristiques clés de prise de décision axées sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

¹ Cité par Bacq et Janssen (2008, p.4), « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME,

² Cité par Bacq et Janssen (2008, p.4), « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME,

³ Cité par Brouard.F. (2006, p.2), « L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept », 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.

Quant à Zahra et al (2008, p.12), ils définissent l'entrepreneuriat social par les « processus liés à la découverte d'occasions afin de créer de la richesse sociale et les processus organisationnels développés et utilisés pour atteindre les fins désirées ».

Selon Martin et Osberg (2007), l'entrepreneuriat social comprend trois éléments fondamentaux : 1- l'identification d'un équilibre stable mais injuste qui exclut, marginalise ou cause de la souffrance à un groupe qui n'a pas les moyens de transformer l'équilibre, 2- l'identification d'une opportunité et le développement d'une valeur sociale nouvelle proposée afin de défier l'équilibre et enfin 3- le développement d'un nouvel équilibre stable afin d'alléger la souffrance du groupe visé à travers l'imitation et la création d'un écosystème stable autour du nouvel équilibre afin d'assurer un meilleur futur pour le groupe et la société.

Enfin, nous nous attachons aux apports de Zahra et al (2008, p.5) qui ajoutent et synthétisent une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat social en édictant qu'il « englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'augmenter la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou en gérant les organisations existantes d'une manière innovante ».

Ayant présenté ces différentes définitions et conceptions de l'entrepreneuriat social, nous pouvons donc mettre en avant que ce concept renvoie à l'existence de deux éléments fondamentaux : 1- la découverte et l'exploitation d'opportunités d'affaires, via la recension de problèmes nouveaux, non encore explorés ou comblés par les organisations traditionnelles et 2- la création de valeur sociale aux individus en difficulté.

Plaidant pour un développement durable, respectueux des droits de l'Homme et soucieux d'un usage raisonné des ressources, l'entrepreneuriat social renvoie au traitement des problèmes sociaux de nature complexe. Le chômage, les crimes, les problèmes d'accoutumance à la drogue, la pauvreté, l'exclusion sociale... sont autant d'externalités négatives causées par des activités commercialement légitimes ou illégitimes et appelant donc, à la mise au point de solutions et mécanismes innovateurs (Johnson, 2000). L'entrepreneuriat social, visant à catalyser un changement social en pourvoyant aux besoins humains basiques d'une manière durable, pourrait de ce fait constituer un levier fondamental au développement durable.

2- L'entrepreneur social : définitions, motivations et formes

Si le développement durable se présente comme une finalité de l'entrepreneuriat social, sa réalisation passe inévitablement par des personnes, notamment des entrepreneurs, qui

facilitent à travers leurs comportements, motivations et initiatives, la transformation d'un rêve, la prise en compte d'un problème ou d'une opportunité en une ou plusieurs organisation(s) viable(s).

Nous proposons, à cet effet, de nous pencher tout d'abord sur l'appréhension de l'entrepreneur en tant que précurseur d'une activité socialement responsable.

La notion d'entrepreneur a été popularisée au début du 19^{ème} siècle, et plus particulièrement lors de la révolution industrielle. Au sens étymologique, l'entrepreneur est celui qui prend en main » un projet ou une activité. Dans une logique centrée sur la création de valeur, Say (1767-1832) avance que l'entrepreneur désigne tout individu qui «fait passer des ressources économiques d'un état de faible productivité vers un état de productivité et de rendement supérieurs.

Un siècle plus tard, Schumpeter (1935) définit l'entrepreneur comme l'agent de la destruction créatrice nécessaire aux grandes avancées économiques. Attribuant à l'entrepreneur la fonction d'innovation, Schumpeter souligne que ce dernier, vecteur essentiel du développement économique, représente l'élément fondamental de l'entreprise nouvellement créée.

Dans cette même perspective, Drucker (1985) développe une approche axée sur l'innovation en soulignant que l'entrepreneur est un être doté d'une inspiration fonctionnelle, ce qui lui permet d'identifier les opportunités les plus prometteuses et de remplir sa fonction d'innovation.

C'est dans ce registre faisant l'éloge de l'innovation, qu'a été introduite la notion d'entrepreneur social. Alors que Schumpeter et Drucker définissent l'entrepreneur comme quelqu'un qui innove aussi bien dans l'économie marchande que dans l'économie non marchande, l'intérêt des chercheurs s'est récemment porté vers cette catégorie d'entrepreneurs particuliers que sont les entrepreneurs sociaux. L'entrepreneur social représente en fait un entrepreneur qui agit différemment, qui apporte des solutions concrètes et innovantes à des problèmes sociaux qui apparaissent souvent insolubles au niveau de l'Etat ou de l'économie marchande. Reis (1999) avance que les entrepreneurs sociaux créent de la valeur sociale à travers l'innovation, les ressources financières... pour promouvoir le développement social et économique de la communauté, voire de la société.

Inscrivant l'entrepreneur social dans une voie de durabilité, Cornwall (1998) et Wallace (1999) mettent en exergue que ce dernier a une responsabilité sociétale envers la communauté à laquelle il appartient.

Dans la même ligne de pensée, Brinkerhoff (2001) souligne que l'entrepreneur social est un individu qui recherche constamment de nouvelles manières de servir les membres de la société et de créer de la valeur ajoutée aux services existants. Sullivan Mort et al (2003) vont dans cette logique; ils stipulent que l'entrepreneur social, guidé par une mission sociale, explore et reconnaît les opportunités d'affaires pour créer de la valeur sociale aux clients, d'une manière proactive, innovante et modératrice du risque.

Bacq et Janssen (2008, p.8) définissent l'entrepreneur social comme « un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, non traités par le système en place ».

Ces différentes définitions mettent en exergue que l'entrepreneur social, mû par un intérêt collectif plutôt qu'individuel, est un individu qui adhère aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, en créant un projet d'entreprise durable ayant une finalité sociale. Il devrait disposer de certaines qualités qui lui permettraient de recenser les besoins non encore explorés, de reconnaître des opportunités d'affaires et de prendre appui sur des manières innovantes pour mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sociaux.

Sa motivation entrepreneuriale étant autre que la recherche du profit, d'un gain financier ou d'un enrichissement personnel, l'entrepreneur social adopte le plus souvent une démarche caractérisée par une éthique et une valeur sociale tournée vers la réponse aux besoins d'un nombre croissant de citoyens à la recherche de sens et de pratiques plus humanistes (Boncler, 2002). Adhérant au principe selon lequel « le profit financier n'est pas une fin en soi », l'entrepreneur social s'engage pour obtenir une rentabilité sociale générée à long terme, plutôt que des gains financiers atteints à court terme. De plus, il considère le profit comme un moyen mis au service des gens pour être réinvesti ultérieurement dans du profit futur.

En contactant plusieurs dirigeants et collaborateurs de l'économie sociale et solidaire, Gouil (1999) observe que la vision des entrepreneurs sociaux est animée par un quadruple système de motivations : une motivation qui relève de la compassion, de l'amour et de la sensibilité qui autorise à être touché par la souffrance d'autrui, une deuxième motivation relative à l'humanisme et véhiculant le respect des droits humains tels que l'autonomie, le respect de la

dignité... , une troisième motivation plutôt politique visant l'édifice d'une société plus juste et plus solidaire, et enfin une quatrième motivation plus triviale liée au développement de compétences en « relations et dialogues sociaux ».

Quant à Cannon (2000), il suggère qu'il existe trois types de motivations à l'entrepreneuriat social : la première concerne les entrepreneurs qui ont suffisamment d'argent et qui veulent en profiter pour atteindre des objectifs sociaux. La deuxième motivation est plutôt relative à une envie de tendre la main à une catégorie sociale de travailleurs défavorisés. Enfin, la troisième motivation est plutôt intrinsèque rattachée aux entrepreneurs qui ont rêvé de créer des projets sociaux depuis leur jeune âge.

Dans ce même registre, Paradas (2007) a souligné le rôle que jouent les croyances de l'individu, notamment liées à sa composante affective, dans le développement d'un entrepreneur socialement responsable, capable de mentaliser le risque.

De son côté, Hlady-Rispal (2002, p. 280-281) introduit la notion d' « engagement social » et rajoute qu'elle constitue un mobile crucial dans la création d'organisations à but non lucratif⁴. L'entrepreneur qui s'engage à créer une valeur solidaire et à générer une rentabilité sociale, est un être social, passionné, épris de liberté (Fayolle, 2004), actif, doté d'indulgence et de compassion dans ses relations avec son entourage. Animé d'un esprit d'initiative et doté de traits de personnalité spécifiques et remarquables, d'une volonté d'agir et d'être utile aux autres (Bornstein, 1998 ; Drayton, 2002), l'entrepreneur social intègre des préoccupations sociétales dans sa stratégie entrepreneuriale. Il cerne les besoins sociaux, essentiellement collectifs, non explorés par le marché, auxquels ni le secteur public ni les entrepreneurs privés n'ont pu répondre pleinement et essaie de les combler de manière efficace. Pour ce faire, il devrait avoir la capacité de prévoir, d'analyser, de communiquer, d'accentuer, de médiatiser, d'arranger, de combiner...

Par ailleurs, Kirzner (1973,1979) introduit le concept de « vigilance entrepreneuriale » pour appréhender la manière dont l'entrepreneur détecte les opportunités d'affaires dans son environnement. Il aborde la question du comment anticiper les besoins de la société et y apporter une réponse. En effet, l'opportunité étant conçue comme une imperfection ou un déséquilibre socio-économique existant dans un marché et ignoré par les acteurs qui s'y

⁴ Cité par Tounès.E. (2006, p.5), « Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

trouvent, seul l'entrepreneur social doté d'une « vigilance » est apte à l'identifier. Ceci suppose de la part de l'entrepreneur une bonne connaissance de la société dans laquelle il vit pour pouvoir repérer ces déséquilibres. Dans ces conditions, la motivation visant à satisfaire le bien-être collectif se justifie pleinement (Boncler et Hlady-Rispal, 2004 ; Schumpeter, 1935 ; Boutillier, 2008).

Ainsi, il s'avère que les entrepreneurs sociaux ne peuvent accomplir pleinement leur mission et satisfaire des demandes authentiques non encore satisfaites par l'Etat ou non explorés par le marché que si et seulement si ils sont motivés et possèdent les qualités et les compétences entrepreneuriales requises au montage de projets sociaux tournés vers la communauté.

Si les chercheurs en entrepreneuriat adhèrent au fait que tous les entrepreneurs sociaux se donnent pour priorité le fait de réactiver et renforcer la cohésion sociale et la solidarité, Thompson et al (2000) avancent qu'on pourrait quant même classer les entrepreneurs sociaux selon leurs motivations en deux catégories d'entrepreneurs : ceux qui sont orientés et guidés par leurs visions et ceux qui portent leur attention aux crises sociales pour tenter de les surmonter.

Récemment, Zahra et al (2008) ont suggéré que nous pourrions classer les entrepreneurs sociaux non seulement selon leurs motivations socio-morales, mais aussi selon la manière dont ils abordent et reconnaissent les problèmes sociaux. En se référant aux travaux de Hayek (1945), Kirzner (1973) et Schumpeter (1934), Zahra et al (2008) identifient trois types d'entrepreneurs sociaux : les bricoleurs qui concentrent leurs efforts sur la découverte et la satisfaction des besoins sociaux relatifs à une zone géographique bien déterminée, les constructionnistes qui exploitent les opportunités et les failles du marché afin de comprendre les clients et pour introduire des réformes et des innovations dans le système social existant, et enfin les experts qui reconnaissent les problèmes existants dans les structures sociales et essaient de les résoudre en apportant des changements révolutionnaires.

Par rapport aux entrepreneurs traditionnels qui perçoivent les problèmes d'un point de vue purement économique, les entrepreneurs sociaux puisent davantage leur potentiel dans leur expérience personnelle et apprennent à gérer les problèmes sociaux grâce à leurs convictions fortes, leur ouverture à l'autre et leur pragmatisme, qui leur procurent une capacité d'innover dans un environnement institutionnel favorable à l'apprentissage collectif.

3- De la diversité des ressources financières à la richesse des modèles d'affaires dans le champ social

Différemment des entreprises du secteur marchand pour lesquelles les ressources viennent principalement de la commercialisation des produits et services offerts, les projets, organisations et entreprises entrepreneuriaux se revendiquant de l'économie sociale sont confrontés à des problèmes d'obtention des ressources financières. Il est à signaler en effet que le faible apport initial en capital ainsi que l'insuffisance des sources de financement sont les deux principaux obstacles qui empêchent un projet social de se développer.

Les entreprises sociales doivent faire face fréquemment à la diminution générale du financement de leurs activités, qui ne sont pas toujours solvables en terme monétaire (Boncler, 2002).

Pour répondre à ce souci de financement, les entrepreneurs sociaux sont amenés à repenser la manière de brouiller les frontières entre le secteur privé et le secteur public. Autrement dit, ils sont conduits à identifier les sources alternatives de financement possibles pour pouvoir organiser et pérenniser leurs activités.

En effet, le financement des projets sociaux entrepreneuriaux se fait essentiellement sur la base de ressources qui peuvent être :

- marchandes, en provenance de la vente de leurs produits et services,
- réciprocaires-non monétaires à travers le bénévolat ou les dons,
- et/ou non marchandes liés à l'assistance financière ou matérielle émanant de l'Etat, des différentes collectivités, des organismes sociaux ou HLM.

Cette pluralité des origines financières, marchandes, non marchandes et non monétaires traduit la diversité des partenaires qui peuvent adhérer aux projets sociaux entrepreneuriaux : les investisseurs, les clients, les bénévoles, les philanthropes, l'Etat, les collectivités ...

De la diversité de ces ressources financières, découle des modèles d'affaires sociaux variés conférant à l'économie sociale et solidaire un statut d'économie plurielle. Ces modèles d'activités peuvent être soit basés sur le profit, soit à but non lucratif, soit hybrides. Par ailleurs, la forme organisationnelle du projet entrepreneurial social peut être soit publique, soit privée, soit hybride ou mixte.

A ce stade, nous pourrions nous référer au tableau récapitulatif des différentes structures d'entreprises sociales, qui peuvent être fondées, suite à la contribution d'un ou de plusieurs acteurs (Tableau 1).

Une vision synoptique des différentes structures sociales présentées nous permet de déduire qu'elles peuvent être soit publiques (gouvernementales ou paragouvernementales), soit philanthropiques (à but non lucratif) soit privées (à but lucratif) soit hybrides, à l'issue d'une combinaison de ressources publiques, privées et/ou non monétaires.

Tableau 1 : Différentes formes de structures sociales (inspiré de Brouard, 2006)

<i>Structure</i>	Public	Gouvernementale	
		Para-gouvernementale	
		Sans but lucratif (philanthropique)	- sans titres de propriété transférables - sans distribution des bénéfices aux membres
		Hybride	
	Privé	À but lucratif (commerciale)	- avec titres de propriété transférables - avec distribution des bénéfices aux actionnaires

Qu'elle soit publique, ou privée, à but lucratif, à but non lucratif ou hybride, toute structure sociale n'est autre qu'une représentation simplifiée d'un modèle d'affaires dont le principal objectif est de répondre à la question « qui offre quoi, à qui, et attend quoi en retour ? ».

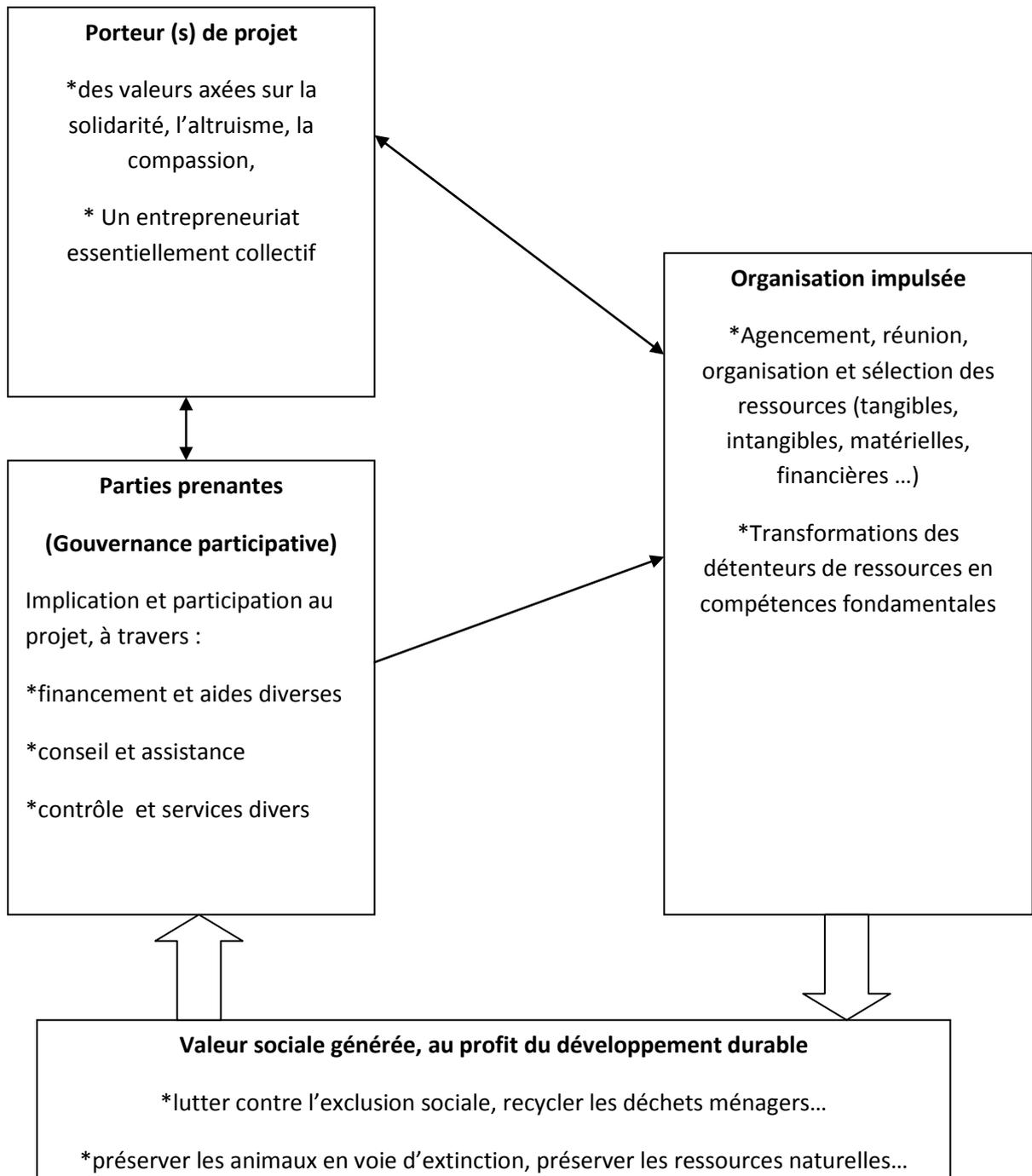
En nous référant aux travaux d'Amit et Zott (2001, 2008), Chesbrough et Rosebloom (2002), ainsi que ceux de Jouison (2008) et Jouison et Verstraete (2008) portant sur le modèle d'affaires ou Business Model (BM), nous pourrions retenir la définition suivante : le BM est une convention construite autour d'une affaire envisagée à la quelle prend plus ou moins directement part un ensemble de parties prenantes avec le porteur du projet, apportant des ressources et compétences en échange de ce qu'ils attendent de la relation instaurée en terme de valeur.

Il importe donc d'approcher le BM par ses trois composantes qui sont : (1) les parties prenantes réunies autour d'un projet social, (2) les ressources et compétences créées, octroyées et mobilisées par celles-ci et (3) la valeur à la quelle ils s'attendent en retour de leurs investissements :

(1) Les parties prenantes sont les fournisseurs, les clients, les partenaires, actionnaires, conseillers ..., et tt autre partenaire qui va rentrer en contact avec le(s) porteur(s) du projet, et au quel la valeur est proposée. (2) Quant aux ressources nécessaires à la mise sur le marché de la proposition de valeur de l'entreprise, elles peuvent être tangibles et/ou intangibles, cognitives, financières et non financières mobilisées par les parties prenantes et agencées de façon optimale au sein de l'organisation impulsée. (3) La valeur est finalement présentée en

termes de bénéfices de l'offre, des produits et/ou services apportés par l'entreprise aux clients, et in fine en termes d'avantages concurrentiels perçue par les parties prenantes. Dans le cadre de l'entrepreneuriat social, cette valeur est appréciée en misant sur l'utilité et les avantages sociaux qu'elle rapporte aux différentes parties prenantes adhérant au projet.

La conceptualisation du BM en contexte d'entrepreneuriat social donne lieu à la représentation schématique suivante :



Le Business Model : un modèle de conventions

Ainsi, force est de mentionner que le choix du modèle d'affaires social est souvent dicté par la nature des besoins sociaux recensés et la somme des ressources (matérielles, institutionnelles et culturelles) mobilisées vers l'atteinte des objectifs sociaux visés (Mair et Marti, 2004, 2006 ; Mair, 2008). Il est également contextualisé, spécifique à un contexte géographique, économique, législatif, culturel et politique bien déterminé.

Dans cette perspective, Boncler (2002) ainsi que Mair (2008) postulent que le choix d'un modèle d'affaires se fait conformément au modèle d'économie prédominant dans un contexte donné et qui pourrait être :

- un modèle social traditionnel dans lequel le social relève exclusivement des investissements de l'Etat, protecteur de l'économie. Les instances sociales non publiques ne sont autres que de simples auxiliaires de l'Etat ;

- un modèle néo-libéral qui désengage l'Etat. L'économie est basée sur les mécanismes du marché, considéré comme le meilleur moyen de maintien de la justice socio-économique. Ce modèle vise plutôt à encourager les organismes non publics, notamment les instances marchandes ou les associations à s'engager pour offrir des services sociaux ;

- un modèle solidaire-coopératif qui est, d'ailleurs, le plus sollicité. Ce modèle propose une relation de partenariat et de congruence entre un Etat-Providence et les entreprises sociales. L'Etat devrait redistribuer les richesses, équilibrer les marchés et soutenir toutes les activités génératrices de socialisation en leur assurant le financement public requis ;

- un modèle informel, dans le quel ni l'Etat, ni le marché ne pourrait créer de la richesse et maintenir la cohésion sociale. C'est plutôt l'affiliation à des groupes sociaux qui permet la création et la distribution de la richesse et de la justice sociale.

Si le modèle Anglo-saxon s'avère être un modèle néo-libéral qui désengage l'Etat en faveur du bénévolat, les modèles asiatique, indien, et de l'Amérique Latine sont des modèles qui relèvent de l'économie informelle dans la mesure où les organisations sociales s'assument par la pratique du « self-help » pour assurer le rôle d'un Etat souvent absent ou inefficace. Le modèle Européen, par contre, représente un modèle d'économie coopérative solidaire qui prône une relation de partenariat et d'échange mutuel entre l'Etat et les entreprises sociales.

Dans ce qui suit, nous proposons de mettre davantage l'accent sur les modèles d'affaires dans le champ social les plus répandus dans le contexte Européen et qui sont essentiellement les coopératives, les associations gestionnaires et les mutuelles (Desroche, 1983). A ces trois modèles d'activités, Boncler et Hlady-Rispal (2004) ajoutent les sociétés coopératives

d'intérêt collectif (SCIC), qui sont apparues dès 2001 et les entreprises d'insertion. Seules les sociétés coopératives et d'insertion figurent au niveau du secteur marchand, les associations gestionnaires, mutuelles et les SCIC font partie du secteur non marchand.

Les coopératives sont des sociétés de capitaux constituées par la réunion de parts sociales ou d'actions détenues par les sociétaires au sein d'un capital social, telles que les coopératives de crédit, les banques, les sociétés coopératives de production (SCOP), les coopératives de commerçants, d'artisans, de logement, de consommation ...

Quant aux associations gestionnaires (d'utilité publique, déclarées et non déclarées) et mutuelles (d'assurances ou de santé), elles représentent des groupements de personnes ou de membres dont l'engagement se traduit généralement par une cotisation, qui peut prendre d'autres formes comme les apports en ressources matérielles, physiques ou en compétences, etc (Demoustier, 2001).

Manoury (2001) définit la SCIC comme une société intermédiaire à but non lucratif, qui cherche à répondre à des besoins d'intérêt général ou collectif insatisfaits. Elle fait participer trois catégories d'acteurs : les salariés, les usagers et les tiers (bénévoles, apporteurs de capital ...).

Selon l'APCE, une entreprise sociale d'insertion est une entreprise de production de biens ou de services, dont la mission est avant tout sociale et consiste à accueillir et accompagner des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion socioprofessionnel durable.

Associations, coopératives, mutuelles ou autres constituent des modes d'organisation qui, quelque soit leur statut, mettent la solidarité, la transparence, et la gestion de long terme au cœur de leurs projets et concourent donc au développement durable.

Même si ces organismes peuvent connaître des conflits sociaux ou subir les contraintes du marché et de certaines normes imposées par les pouvoirs publics, ils n'ont pas de difficultés à s'immiscer dans une démarche de développement durable, en s'efforçant de réaliser des objectifs en cohérence avec l'intérêt général.

D'après Parodi (2001), alors que les coopératives et les entreprises d'insertion se caractérisent par un mode de financement exclusivement marchand, les associations gestionnaires et les mutuelles se financent par des ressources hybrides : marchandes, non marchandes et non monétaires, non marchandes mutualisées ou non marchandes monétaires (via le financement public).

Cependant, de manière générale, les réserves impartageables dans les coopératives et les entreprises d'insertion et l'absence d'actionnaires à rémunérer dans les associations ou les mutuelles facilitent la prise en compte par ces organisations du long terme pour s'inscrire dans la durabilité.

Au niveau de cette communication, nous souhaitons porter notre attention davantage sur les modèles d'activités hybrides, qui concernent spécifiquement les associations gestionnaires dont les sources de financement sont mixtes. Dans le contexte Européen, ces modèles d'entreprises sont les plus utilisés et les plus sollicités pour promouvoir le développement durable. Ils sont le plus souvent tournés vers une économie de marché au service de l'homme, des territoires et de l'environnement, dans une optique de développement durable (Boncler, 2002 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Tounès, 2006).

Des modèles d'affaires spécialisés dans le recyclage des déchets ménagers (telles que l'association les bouchons d'amour, la ligue nationale contre le cancer...), la préservation des espèces animales en voie d'extinction (telle que ASPAS-Association Nationale pour la Protection des Animaux Sauvages), la préservation de l'énergie (à l'instar de Hespul spécialisée dans le développement du solaire et des installations photovoltaïques), l'écotourisme et l'éco-construction (à l'exemple d'Oikos, association d'éco-construction et éco-rénovation des habitats), ... sont autant de produits de l'imagination fertile d'entrepreneurs sociaux qui se sont battus pour vaincre tous les embûches et faire perdurer leurs projets créés au profit du développement durable.

Ces modèles d'activités étant hybrides, ils permettent aux entrepreneurs sociaux de mieux assumer et diversifier les risques financiers encourus car leur montage est essentiellement axé sur une hybridation de ressources financières étatiques, privées et/ou non monétaires collectées, utilisées et combinées par un ou plusieurs entrepreneur(s) social (sociaux).

Dans cette visée, Boncler et Hlady-Rispal (2004, p.27) avancent que le modèle d'affaires hybride est souvent financé par « le prix payé par les bénéficiaires « usagers » (ressources marchandes), des financements publics reconnaissant l'utilité sociale de l'activité (ressources non marchandes) et des apports réciprocatifs sous forme de bénévolat (ressources non monétaires) ».

Aux fonds d'origine publique et étatique, souvent de redistribution (aides publiques et subventions publiques d'exploitation ou d'investissement octroyées à travers l'assistance financière accordée par les collectivités publiques), sont donc associés des ressources marchandes, en provenance des usagers et du secteur bancaire, privées émanant de certains

particuliers sous forme de dons privés, de mécénat⁵, de cotisations de certains membres, ou réciprocitaires non monétaires émanant des bénévoles et philanthropes, dans le cadre de la mouvance associacionniste.

Cette diversité de sources de financement permet aux entrepreneurs sociaux, fondateurs d'entreprises hybrides, d'avoir la possibilité de diversifier les risques, de garantir leur sécurité en multipliant, en amont, les ressources étatiques, privées et non monétaires et surtout d'abaisser le coût des services rendus et de les rendre plus accessibles aux personnes en difficulté ou aux collectivités locales au budget limité.

L'hybridation des ressources constitue désormais un moyen de sécurisation pour l'entreprise, car il lui permet d'éviter de dépendre d'un seul partenaire qui pourrait à un moment ou un autre paraître défaillant.

Dans le contexte européen, force est de mentionner que l'accélération du rythme des changements favorise progressivement l'érosion du rôle de l'Etat protecteur. Celui-ci engage de plus en plus les organismes privés plutôt que publics, à l'encontre des mécanismes de l'économie étatique. En effet, les gouvernements sont appelés à prôner une économie solidaire dans laquelle les mécanismes du marché sont considérés comme le meilleur moyen de former et de maintenir une justice socio-économique. Essayant de réduire le financement de certains services et de se désengager dans de nombreux secteurs, ils laissent de plus en plus la place aux philanthropes, bénévoles, investisseurs et clients pour mieux équilibrer leurs budgets (Brouard, 2006).

De ce fait, il s'avère que l'enjeu majeur de mobilisation de moyens diversifiés nécessaires au montage d'un projet social entrepreneurial repose sur la contribution conjointe d'un collectif d'entrepreneurs (des professionnels, des groupes auto-organisés, des épargnants solidaires...) qui s'allient avec des acteurs bénévoles et institutionnels combinant une stratégie entrepreneuriale et ayant des buts sociaux à visée solidaire. Dans cette même logique, Emin et Schieb-Bienfait (2007, p.2) soulignent que « l'idée peut être personnelle mais elle est le

⁵ Selon un dictionnaire de Marketing en ligne, le mécénat désigne « un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général... Le mécénat se distingue du sponsoring par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène. Le mécène apparaît donc de manière relativement discrète autour de l'évènement ou de l'action soutenue, mais il peut par contre afficher son soutien sur ses propres supports de communication », www.définitions-marketing.com.

plus souvent relayée/appuyée par un collectif d'individus, voire par des organisations de l'économie sociale ».

Derrière tout projet social, il existe donc un groupe d'entrepreneurs sociaux ou une équipe entrepreneuriale qui contribue pleinement à se prémunir contre la possible diminution du financement requis afin de faire vivre le projet.

Dans cette perspective, Boncler (2002) précise que les projets d'économie solidaire sont le produit d'une démarche collective et non le fruit d'un individu isolé (Boncler, 2002 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Tounès, 2006). Cette approche rejoint la définition avancée par Ben-Ner et Van Hoomissen (1993), selon laquelle, une organisation de l'économie sociale est « une coalition d'individus qui s'associent afin de s'offrir et de fournir à d'autres des biens ou des services qui ne sont offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives ni par les organisations publiques ».

Dans ce même registre, Boncler et Hlady-Rispal (2004) ainsi qu'Emin et Schieb-Bienfait (2007) mettent en évidence que les projets entrepreneuriaux de l'économie solidaire sont supposés être, d'emblée, issus d'un entrepreneuriat collectif car leur création est le résultat d'un groupement de personnes qui combinent leurs efforts afin de créer de la valeur sociétale. Boncler et Hlady-Rispal (2004, p.22) ajoutent que l'entrepreneuriat en milieu solidaire est défini comme « le phénomène relevant d'une relation symbiotique entre un groupe d'individus s'associant dans le cadre d'un projet solidaire et l'organisation impulsée par eux ». Même si l'on peut trouver un seul individu détenant l'idée d'un projet social, il met en jeu à un moment ou un autre, une négociation collective avec les membres d'un groupe organisé.

En outre, Boncler et Hlady-Rispal (2003, p.36-37) affirment, en se référant aux travaux de Malo (2001), que l'entrepreneuriat social « peut être qualifié de collectif car, d'une part, il estime agir pour la société et, d'autre part, il correspond au fonctionnement d'une structure où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi ». L'action du groupe des entrepreneurs qui se mettent en accord se conjugue donc à l'adhésion de leurs parties prenantes aboutissant à des organisations « doublement » collectives.

A cet égard, il serait intéressant de nous adosser aux travaux portant sur l'entrepreneuriat collectif afin d'appréhender ce concept à travers une brève revue de la littérature, car la notion d'entrepreneuriat collectif est une caractéristique de l'économie solidaire (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).

Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006, p.15) soulignent que « l'entrepreneuriat collectif relève d'une situation où l'organisation par la mobilisation de certains de ses membres déclenche une dynamique répondant à des considérations stratégiques de quête d'un avantage concurrentiel (...). C'est moins un ou plusieurs individus s'étant associés qui entreprennent pour réaliser leur projet, qu'une organisation ayant un projet et sachant mobiliser ses ressources humaines pour entreprendre ».

Quant à Mourdoukoutas (1999, p.90), il édicte que « l'entrepreneuriat collectif concerne des structures qui donnent l'occasion et la motivation nécessaires aux individus présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces structures de partager et de combiner de l'information pour la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires ».

Prenant appui sur ces définitions de l'entrepreneuriat collectif, on peut souscrire à la thèse de Gartner, Shaver, Gatewood et Katz (1994) selon laquelle l'entrepreneur est plus susceptible d'être pluriel que singulier.

Les notions de groupe de personnes et de réseau social promoteur sont essentielles et indispensables au développement de l'entreprise sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2004). Il serait donc judicieux d'attester que plus la cohésion sociale entre les membres d'un réseau d'entrepreneurs d'une part et entre le collectif des entrepreneurs et leurs parties prenantes d'autre part est importante, plus le processus de captation et de collecte des ressources financières est amélioré⁶. L'effort total d'une équipe entrepreneuriale est supérieur à la somme des contributions individuelles (Reich, 1987). L'aspect synergique s'avère donc une caractéristique clé de l'entrepreneuriat collectif. A cet effet, on pourrait relever un point de ressemblance très proche entre l'entrepreneuriat social qui ne peut être exercé que par un collectif d'entrepreneurs et l'entrepreneuriat collectif qui incarne une activité ou un projet basé(e) sur une équipe. On pourrait même affirmer que l'entrepreneuriat collectif ou en équipe est une condition nécessaire au développement de l'entrepreneuriat social.

C'est pourquoi, il importe de chercher à comprendre comment ce collectif d'entrepreneurs se forme, comment ces divers acteurs aux intérêts divergents parviennent à s'organiser, à se coordonner, à collaborer ensemble et à s'insérer dans un réseau d'aide à la création d'entreprises sociales, afin de décider des modalités de construction et de mise en œuvre de projets entrepreneuriaux sociaux « singuliers », dans un contexte institutionnel favorable.

⁶ Ceci n'exclue nullement que les entrepreneurs sociaux devraient être aptes à convaincre et mobiliser leurs partenaires financiers vers la conversion de leurs objectifs sociaux en une réalité.

Les notions de capital et de réseaux sociaux promues au niveau de l'entrepreneuriat social sont ici renforcées par la nécessité de recourir à une pluralité d'organisations de nature distincte, donnant naissance à différents statuts juridiques d'entreprises de l'économie solidaire.

Conclusion

L'objectif de cette communication est d'apporter un éclairage sur un concept nouveau mais prometteur dans le cadre d'une approche volontariste du développement durable. Qu'il soit perçu comme un moyen d'amender les services publics, ou de combler le recul du rôle de l'Etat, l'entrepreneuriat social plaide pour le bien être social et s'inscrit dans une stratégie multidimensionnelle durable par la voie des modèles d'affaires sociaux.

Le financement de leurs projets entrepreneuriaux étant le souci permanent des entrepreneurs sociaux qui sont appelés à collaborer afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes des sociétés dans lesquelles ils opèrent, nous avons tenté, dans cette contribution, de recenser les différents modèles d'affaires prédominants, notamment dans le contexte Européen. Ceci nous a permis de déboucher sur l'utilité du modèle d'affaires mixte axé sur une hybridation des ressources, dans le cadre d'une politique d'apprentissage entrepreneurial collectif progressif.

La démarche ainsi proposée permet de renouveler le débat autour de l'entrepreneuriat social dont les conceptualisations et les modes d'opérationnalisations demeurent encore à un stade embryonnaire.

Elle permet, par ailleurs, d'impulser les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat tourné vers le développement durable et de préconiser un cadre théorique aux travaux futurs, notamment ceux qui visent l'opérationnalisation du concept.

Dans le champ de l'enseignement en entrepreneuriat, le travail que l'on propose est de nature à éclairer les pédagogues et les chercheurs sur une forme d'entrepreneuriat social orienté vers le développement durable, et ce en replaçant l'individu, l'entrepreneur social, au cœur de l'action entrepreneuriale.

La formation des entrepreneurs sociaux étant quasiment inexistante, cette étude permet, en outre, de susciter un débat autour du rôle joué par les structures d'appui à l'entrepreneuriat social, incitant les gouvernements et les professionnels à promouvoir de nouvelles méthodes d'accompagnement visant l'encadrement des entrepreneurs sociaux.

Néanmoins, l'approche présentée n'est qu'une tentative de conceptualisation de l'entrepreneuriat social. Elle requiert des études complémentaires, notamment empiriques pour mieux comprendre la manière dont les modèles d'activités dans le champ social sont élaborés, testés et mis en œuvre dans différents contextes. Ceci serait utile, aussi bien pour l'avancement de la connaissance sur l'entrepreneuriat social, que pour la compréhension des pratiques entrepreneuriales nécessaires à la résolution des problèmes collectifs sociaux.

Les recherches ultérieures pourront, donc, souligner le rôle joué par les coopératives, les associations et mutuelles et s'interroger sur leur contribution pratique à l'éradication des problèmes socio-économiques qui ne cessent de se multiplier avec l'accélération du rythme de la globalisation.

Bibliographie

- Alter. K. (2004), « Social Enterprise Typology », Virtue Ventures LLC.
- Alvord.S.H., Brown.L.D. et Letts.C.W., (2004), « Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.40, N°3, pp.260-283.
- Amit.R. et Zott. C. (2001), « value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, Vol 22, N°6/7, pp.493-520.
- Bacq.S. et Janssen.F. (2008), « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 9^{ème} CIFEPME à Louvain La- Neuve, <http://web.hec.ca/airepme>.
- Bansal, P., (2004), « Evolving Sustainability : A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development », *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp. 197-218.
- Ben-Ner.A. et Van Hoomissen.T. (1993), « Non profit organisations in the mixed economy in Ben Ner in the mixed economy », *The University of Michigan Press*.
- Boncler. J. (2002), « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat », Actes du deuxième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, Novembre 2002, p.77-95.
- Boncler. J. et Hlady-Rispal.M. (2003), « Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie Solidaire », Editions de l'ADREG, 139 pages, (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>).
- Boncler.J. et Hlady-Rispal.M. (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 3, n°1, pp 1-12.
- Boncler.J., Hlady-Rispal.M. et Verstraete.T. (2006), « entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », Numéro spécial, *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 5, N°2, www.entrepreneuriat.com.
- Bornstein.D. (1998), « Changing the world on a shoestring », *Atlantic Monthly*, Vol.28, N°1, pp.34-39.
- Boutillier.S. (2008), « Entrepreneuriat social et développement durable : quelles perspectives », 8^{èmes} rencontres internationales du réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire « Economie sociale et solidaire, développement, mobilité et relocalisations », Barcelone, Spain.
- Brouard.F. (2006), « L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept », 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.

Brinkerhoff.P. (2001), « Why you need to be more entrepreneurial — an how to get started », *Nonprofit World*, Vol 19 (6), pp. 12–15.

Brundtland.G.H. (1987), «Our Common Future », Oxford: *Oxford University Press*.

Campbell.J. (2007), «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.32, N°3.

Cannon.C. (2000), « Charity for profit: how the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth», *National Journal*, 16 Juin, pp. 1894-1904.

Carroll.A.B. (1979), «A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol.4, pp. 97-505.

Chesbrough.H. et Rosenbloom.R. S. (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*», *Oxford University Press / UK*.

Cornwall.J. (1998), «The entrepreneur as building block for community », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.3, N°2, pp. 141-148.

Davis. J. (1992), « Ethics and Environmental Marketing», *Journal of Business Ethics*, Vol.11, N°2, p. 81-87.

Demoustier.D. (2001), « l'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », Syros, collections Alternatives Economiques,

Desroche.H (1983), « Pour un traité d'économie sociale », Paris, CIEM (préface de Michel Rocard), 254 p.

Drayton.W. (2002), « the citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business », *California Management Review*, Vol 44, N°3, pp. 120-132.

Drucker.P. (1985), « Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles », NY: Harper Business, 1985.

Drucker.P. (1985), « The discipline of innovation », *Havard Business Review*, Aout 2002.

Emin.S. et Schieb-Bienfait.N. (2007), « projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse», 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Octobre 2007, Sherbrooke.

- Faivre-Tavignot.B. et Lahmann-Ortega.L. (2008), « répondre aux défis du développement durable par l'innovation stratégique : une étude de cas », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, www.strategie-aims.com.
- Fayolle.A. (2004), « Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre », Paris, Editions Dunod.
- Fayolle.A. (2007), « Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process », Cambridge: *Cambridge University Press*.
- Fourel.C. (2001), « le goût des autres et le capital social : les enjeux de la nouvelle économie sociale, dans la nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité, démocratie, sous la direction de Fourel.C, Paris, Syros.
- Gabriel.P. (2007), «les enjeux stratégiques du développement durable», XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, www.strategie-aims.com.
- Gabriel.P. et Gabriel.P. (2004), « Diffusion du principe de développement durable dans le monde des affaires : application d'un schéma conventionnel », *Revue Française de Gestion*, Vol.15, N°2, Septembre-Octobre, pp. 199-213.
- Gartner.W.B, Shaver.K.G., Gatewood.E., et Katz.J.A. (1994), « Trouver l'Entrepreneur dans l'esprit d'entreprise », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.18, N°3, pp. 5-10.
- Gouil.H. (1999), « Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens ? », Paris, Liaisons.
- Greenwood.R. et Hinings.C.R. (1996), «Understanding radical organizational change: Gringing together the old and the new institutionalism», *Academy of Management Review*, Vol.21, N°4, pp. 122-154.
- Hernandez.E.M. (2001), « L'entrepreneuriat. Approche théorique », Paris, l'Harmattan, 270 p.
- Hlady Rispal.M. (2002), « Entreprendre en économie solidaire », Actes du deuxième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, pp. 277-289.
- Hommel.T. et Godard.O. (2001), « Contestation sociale et stratégies de développement industriel. Application du modèle de la Gestion Contestable à la production industrielle d'OGM », Cahier de recherche N°2001-015, Laboratoire d'économétrie, Ecole polytechnique, Paris.
- Husted.B.W. (2000), «A contingency theory of corporate social performance», *Business and Society*, Vol.13, N° 3, pp. 286-294.

- Johnson.S. (2000), « Literature review on Social Entrepreneurship », Working Paper, Canadian Center For Social Entrepreneurship, pp. 1-16.
- Johnson.S. (2003), « Young Social Entrepreneurs in Canada », May, 27p, <http://www.bus.ualberta.ca> .
- Jouison.E. (2008), « L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise », Université Montesquieu, Bordeaux IV, Juin 2008.
- Jouison.E. et Verstraete.T. (2008), « Business Model et création d'entreprise », Revue Française de Gestion, N°181, pp. 175-197.
- Kirzner.I.M. (1973), « Competition and entrepreneurship », Chicago, *University of Chicago Press*.
- Kirzner.I.M. (1979), « Perception, opportunity and profit », Chicago, *University of Chicago Press*.
- Mair.J. (2008), « Social Entrepreneurship: taking stock and looking ahead », IESE Business School.
- Mair.J. et Marti.I. (2006), « social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight », *Journal of World Business*, Vol.41, N°1, pp. 36-44, www.sciencedirect.com .
- Mair.J. et Marti.I. (2004), « Social Entrepreneurship: what are we talking about? A framework of future research », working paper, IESE Business School-university of Navarra, pp. 1-14.
- Manoury.L. (2001), « l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif », RECMA, N° 281, pp. 108-134.
- Mathieu.A. (2005), « développement durable et entreprises : du concept à la typologie », XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005, www.strategie-aims.com.
- Mathieu.A. et Soparnot.R. (2006), « l'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy –Genève, 13-16 Juin 2006, www.strategie-aims.com.
- Martin.R.J. et Osberg.S. (2007), « Social Entrepreneurship: The Case for a Definition », *Stanford Social Innovation Review*, pp. 29–39.
- Mourdoukoutas.P. (1999), « Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy », Quorum Books.

Mort.G., Weerawardena.J. et Carnegie.K. (2002), « Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement », *American Marketing Association Conference Proceedings*, Vol.13, N°5.

Paradas A., (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, pp. 43-67.

Parodi.M. (2001), « Quand les associations entrent en économie », *Projet N° 264, Hiver 2000-2001*, pp. 88-98.

Reich.R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered: the team as hero », *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1987, dans Sahlman.W.A., Stevenson.HH., Roberts.M.J. et Blidé.A. "the entrepreneurial venture", *Harvard Business School Press*, 2ème édition.

Reis.T. (1999), « Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action.W.K », Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

Say.J.B. (1803), « traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses », Ire Editions. Crapelet.

Schumpeter.J.A. (1935), «Théorie de l'évolution économique», Editions Dalloz.

Stryjan.Y. (2006), « The practice of social entrepreneurship: notes toward a resource perspective », dans Steyaert.C. et Hjorth.D. (Eds.), *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 35-55.

Sullivan Mort.G, Weerawardena.J. et Carnegie.K. (2003), « social entrepreneurship: towards conceptualization », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.8, N°1, pp.76-88.

Swanson.D.L. (1995), « Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model », *The Academy of Management Review*, Vol.20, N° 1, pp. 43-64.

Thompson.J. (2002), « The world of the social entrepreneur », *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.15, N°4-5, pp. 412-431.

Thompson.J., Geoff.A. et Ann.L. (2000), « social entrepreneurship-a new look at the people and the potential », *Management Decision*, Vol.38, N°5, pp. 338-348.

Tounès.E. (2006), « Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

Wallace.S.L. (1999), « Social Entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.4, pp. 153-174.

Wartick.S.L. et Cochran.P.L. (1985), «The evolution of the Corporate Social Performance model», *Academy of Management Review*, Vol.10, pp. 758-769.

Weerawardena.J. et Mort. G.S. (2006), « Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model », *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 21-35.

Wood.D.J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Journal*, Vol.16, pp. 691-718.

Zahra.S.A., Gedajlovic.E., Neubaum.D.O. and Shulman.J.M. (2008), « A typology of social entrepreneurs: motives, search processes, and ethical challenges », *Journal of Business Venturing*, Décembre 2008, www.sciencedirect.com.

Zott.C. et Amit.R. (2008), « the fit between product market strategy and business model: implications for firm performance», *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.1-26.