

# **Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : L'approche par les paradoxes**

**Da Fonseca Marie**

**Université de Savoie – IREGE**

**marie.da-fonseca@univ-smb.fr**

## **Résumé :**

---

Depuis, une vingtaine d'années l'entrepreneuriat social est devenu un champ de recherche à part entière, donnant lieu à une croissance des travaux académiques (Mair et Marti, 2006 ; Brouard, 2007 ; Nicholls, 2006 ; Bacq et Janssen, 2011 ; Janssen et al., 2012). Cet article explore les possibilités d'appréhension de l'entrepreneuriat social en mobilisant l'approche par les paradoxes. L'entrepreneuriat social est par essence paradoxal puisqu'il allie deux sphères opposées l'économique et le social. Pour comprendre et expliquer ces tensions, les praticiens et académiques adoptent de plus en plus cette approche (Smith & Lewis, 2011). Cet article aboutit au développement d'un cadre théorique qui permet d'appréhender de manière plus globale l'entrepreneuriat social, du point de vue de l'individu, du processus entrepreneurial, de l'organisation et de l'environnement.

**Mots clés :** Entrepreneuriat Social, Paradoxe, Processus entrepreneurial, Cadre théorique

---

# **Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire :**

## **L'approche par les paradoxes**

### **Résumé :**

---

Depuis, une vingtaine d'années l'entrepreneuriat social est devenu un champ de recherche à part entière, donnant lieu à une croissance des travaux académiques (Mair et Marti, 2006 ; Brouard, 2007 ; Nicholls, 2006 ; Bacq et Janssen, 2011 ; Janssen et al., 2012). Cet article explore les possibilités d'appréhension de l'entrepreneuriat social en mobilisant l'approche par les paradoxes. L'entrepreneuriat social est par essence paradoxal puisqu'il allie deux sphères opposées l'économique et le social. Pour comprendre et expliquer ces tensions, les praticiens et académiques adoptent de plus en plus cette approche (Smith & Lewis, 2011). Cet article aboutit au développement d'un cadre théorique qui permet d'appréhender de manière plus globale l'entrepreneuriat social, du point de vue de l'individu, du processus entrepreneurial, de l'organisation et de l'environnement.

**Mots clés :** Entrepreneuriat Social, Paradoxe, Processus entrepreneurial, Cadre théorique

---

## INTRODUCTION

Bien que tardif eu égard son développement en tant que pratique (Janssen et al. 2012), l'intérêt pour l'entrepreneuriat social en tant qu'objet de recherche ne cesse de croître dans le monde académique (Mair et Marti, 2006 ; Dey, 2006 ; Nicholls, 2006 ; Short, Moss et Lumpkin, 2009 ; Stryjan, 2006 ; Weerawardena et Mort, 2006 ; Brouard, 2007 ; Bacq et Janssen, 2011 ; Janssen et al. 2012). Pour autant, il n'y a pas de consensus sur les définitions de ce concept notamment du fait que deux écoles s'opposent dans leur conception de l'entrepreneuriat social, l'une américaine et l'autre européenne (Defourny et Nyssens, 2010). Dans la vision américaine, les études sont centrées sur l'entrepreneur, comme personne innovante amenant le changement, tandis que dans les perspectives européenne, l'analyse porte sur la structure en tant que telle. Dans une perspective d'enrichissement ou de création d'un champ de recherche, l'enjeu est de dépasser le stade de définition de l'entrepreneuriat social ou la recherche des caractéristiques propres aux entrepreneurs sociaux et d'offrir une réflexion sur le cadrage théorique qui peut permettre de mettre en lumière toutes ses facettes (Jansen et al. 2012). Nous retiendrons comme définition que l'entrepreneuriat social est un processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités créatrices de valeur sociale, via des activités de marché et l'utilisation de ressources (Janssen et al. 2012). L'entrepreneur social a pour objectif de créer de la valeur sociale dans des domaines aussi variés que l'accessibilité aux ressources (soin, alimentation..), le développement durable, ou encore la précarité et doit réunir des ressources pour conduire des changements sociétaux (Dees et Anderson, 2006). Cette définition semble particulièrement intéressante puisqu'elle met en lumière l'idée de valeur sociale, clés de l'entrepreneuriat social. En ce sens, ce qui distingue l'entrepreneuriat qui pourrait être qualifié de classique, économique, culturel (Dacin et al. 2010) et l'entrepreneuriat social est la mission qui doit être créatrice de valeur sociale.

Toutefois, la création conjointe de valeur tant économique que sociale reste à explorer notamment dans les tensions qui peuvent être créées du fait de l'hybridité de cette forme d'entrepreneuriat qui doit jongler entre les objectifs sociaux et les moyens à disposition (Mason et Doherty, 2016). Ce qui va engendrer des tensions et des challenges managériaux spécifiques (Doherty et al. 2014) qui peuvent conduire à des situations paradoxales (Brouard

et al. 2012). Un paradoxe est une situation qui présente des éléments qui peuvent sembler contradictoires voire exclusifs dans leur logique propre (Cameron et Quinn ; 1988). Afin de mettre en avant les différentes facettes de l'entrepreneuriat social et ses acteurs (Janssen et al. 2012). Ainsi, cette étude vise à répondre à la question suivante quelle grille de lecture peut permettre d'étudier dans sa globalité l'entrepreneuriat social et les paradoxes inhérents à cette forme d'entrepreneuriat ?

Une approche multi-niveaux qui tenterait de réunir à la fois les perspectives individuelles, les éléments processuels et les déterminants tant organisationnels et qu'environnementaux semble pertinente à mobiliser (Janssen et al. 2012). C'est pourquoi, la présente recherche propose de regarder les paradoxes que doivent gérer les entrepreneurs sociaux, en mobilisant le cadre développé par Gartner (1985) et ainsi mieux comprendre ces phénomènes entrepreneuriaux (Dacin et al. 2010). Il s'agit dès lors de s'intéresser aux caractéristiques de l'individu, à l'organisation créée, à l'environnement dans lequel se développe l'organisation et aux processus de développement et de se questionner sur les paradoxes spécifiques à chacun de ces niveaux. Smith et Lewis ont mis en lumière l'existence de quatre types de paradoxes, qui peuvent se croiser et apparaître simultanément.

Le croisement de l'approche par les paradoxes à la grille établit par Gartner (1985), peut permettre d'avoir une lecture globale des situations paradoxales auxquelles doivent faire face les entrepreneurs sociaux puisqu'elle propose des niveaux et des variables pour chacun d'eux.

Cette communication s'organise de la sorte, dans un premier temps les paradoxes de l'entrepreneuriat social sont évoqués, puis dans un second temps les quatre éléments de Gartner sont présentés, afin de mettre en avant l'intérêt d'utiliser ce cadrage théorique pour comprendre les processus à l'œuvre et les stratégies développées dans l'entrepreneuriat social. Ce qui permet, in fine, d'établir un certain nombre de perspectives de recherches.

## **1. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL COMME SOURCE DE PARADOXES**

L'entrepreneuriat social comme pratique n'est pas récente, son étude et son positionnement comme objet de recherche va émerger au cours des années 1990, aux États-Unis et en Europe,

dans des conceptions très différentes. Ces recherches vont donner lieu à pléthores de définition et de conception de l'entrepreneuriat social (Dacin, Dacin et Meater, 2010; Bacq et Janssen, 2011) jugé comme polysémique (Nyssens, 2011) et multidimensionnel (Weerawardena et Mort, 2006). Janssen et al. (2012) définissent l'ESS comme un processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités créatrices de valeur sociale, via des activités de marché et l'utilisation de ressources. L'entrepreneur social est, par conséquent, une personne qui a pour objectif de créer de la valeur sociale au travers le déploiement de solutions innovantes et, par conséquent, est capable de réunir les ressources nécessaires au développement de son projet. Cette définition semble particulièrement intéressante puisqu'elle met en lumière l'idée de valeur sociale, clés de l'entrepreneuriat social. En ce sens, ce qui distingue l'entrepreneuriat qui pourrait être qualifié de classique, économique, culturel (Dacin et al. 2010) et l'entrepreneuriat social est la mission qui doit être créatrice de valeur sociale.

Actuellement les travaux ont porté sur des typologies (Neck, Brush et Allen, 2009), sur les compétences individuelles, les motivations ou encore les caractéristiques personnelles (Smith, Cronley et Barr, 2012 ; Zahra, Gedajlovic, Neubam et Shulman, 2009), sur la performance (Darby et Jenkins, 2006) sur la dynamique de l'environnement (Dana et Anderson, 2006 ; Sharir et Lerner, 2006). Si certains travaux reconnaissent les tensions auxquelles sont confrontés les entrepreneurs sociaux (Bull, 2008, Gonin et al. 2013, Mason et Doherty, 2016), il manque le développement d'un cadre théorique qui permette d'avoir une grille de lecture de ces tensions.

Le concept d'entrepreneuriat social est, dans la pratique, reconnu comme englobant un large éventail d'activités. Le plus grand défi pour les entrepreneurs sociaux réside dans l'application concrète d'une idée « sociale » prometteuse, dans sa plausible exploitation, via le développement d'un modèle d'affaires durable (Guclu, Dees, et Battle Anderson, 2002). Autrement dit, l'entrepreneuriat social demande de trouver un équilibre entre la création de valeur sociale au profit de l'intérêt collectif et la viabilité financière. Le côté social et commercial de l'entreprise sociale ne sont pas isolés l'un de l'autre et sont même intrinsèquement liés et souvent contradictoires, avec des identités concurrentes, des systèmes

de valeurs et de normes en opposition (Battilana et Dorado, 2010 ; Tracey et al., 2011). La gestion de ces tensions requiert des compétences essentielles pour les entrepreneurs sociaux (Dacin, Dacin et Matear, 2010).

### 1.1 LE MODÈLE DES PARADOXES ORGANISATIONNELS

La caractéristique principale du paradoxe est, selon Cameron et Quinn (1988 : 2), « *la présence simultanée d'éléments contradictoires, voire même mutuellement exclusifs* ». Chacun de ces éléments a une logique en propre, ce qui est contradictoire est l'association de ces deux éléments (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). Le concept de paradoxe fait partie intégrante de l'organisation et de son fonctionnement (Cameron et Quinn, 1988 ; Clegg et al., 2002). La propriété du paradoxe est qu'il n'offre pas de choix entre l'un des deux pôles de tension. Toutefois, selon Smith et Lewis (2011), le dilemme peut devenir un paradoxe, si le fait de choisir ne permet pas de réduire considérablement la tension, ou que celle-ci réapparaît de façon récurrente. Le paradoxe est d'origine pragmatique, en ce sens il est relatif au phénomène et/ou à la situation observée et possède une forte dimension interactionnelle, ce qui induit la recherche de solutions par les acteurs concernés, soit en tentant de le supprimer, soit en le manquant et ainsi en créant de valeur (Ford et Backoff, 1998 ; Lewis, 2000). La gestion du paradoxe est connotée positivement (Clegg et al., 2002), favorisant changement et apprentissage (Jay, 2013).

Les contradictions et paradoxes sont fréquents dans les organisations (Lewis, 2000 ; Tracy, 2004, Putnam et al, 2016), il n'est plus question de les éliminer (l'approche Business Case) mais d'apprendre à les gérer (Hahn et al., 2014) en jonglant avec: c'est ce que Lewis (2000) appelle la pensée paradoxale. La question du comment les gestionnaires font sens des paradoxes a été, jusqu'à présent, abordée d'un point de vue essentiellement cognitif (Hahn et al., 2014, p.463) dans le but de mieux comprendre les processus décisionnels à l'œuvre.

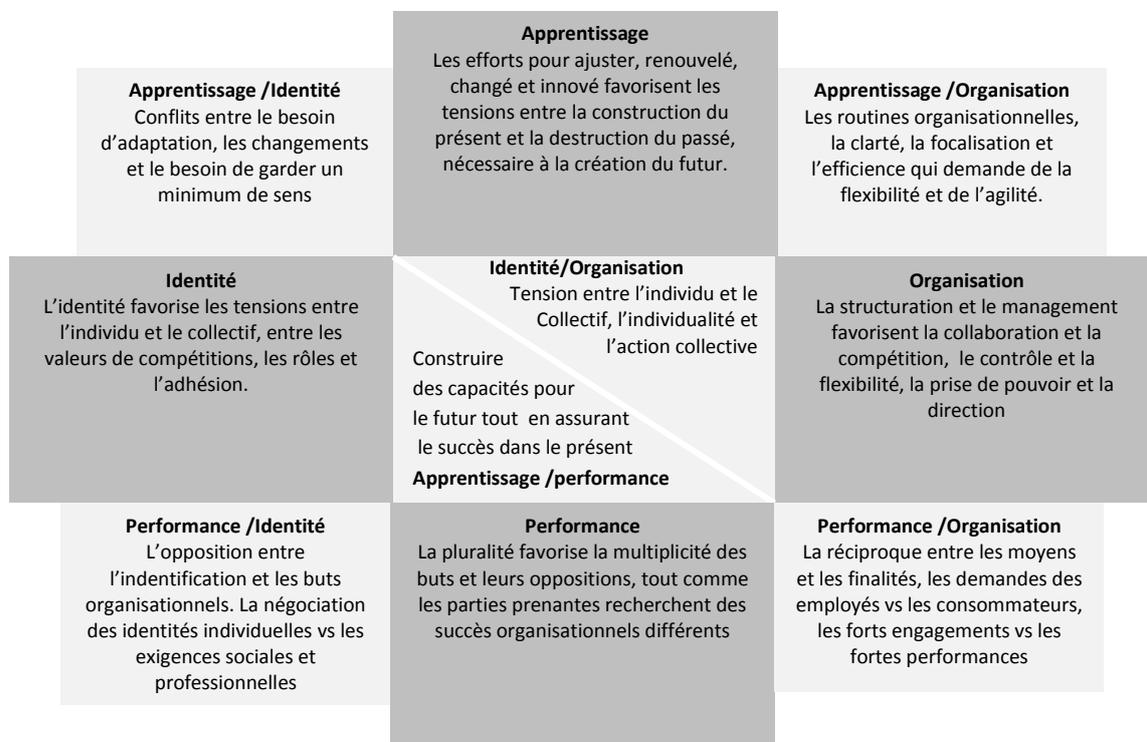
La littérature montre que les paradoxes sont rarement créatifs et productifs (Lewis, 2000). Toutefois, ça n'est pas le paradoxe en lui-même qui est productif ou improductif, bon ou mauvais, libérateur ou paralysant, mais plutôt, ce que les individus qui ont à y faire face, en font (Tracy, 2004, p.120). Cela implique que les personnes vont gérer ces paradoxes

différemment, en fonction, de comment ces paradoxes se produisent, du moment dans le processus entrepreneurial au cours duquel ils apparaissent, des éléments mis en opposition (Tracy, 2004), de leur répétition dans le temps (Bateson 1972 ; Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972) du type de paradoxe (Rupp, 2011).

Quatre grands types de paradoxes sont évoqués au sein de la littérature, les paradoxes de l'apprentissage, de l'organisation, de l'individu dans son sentiment d'appartenance ou d'identité, ou de la pratique (Smith et Lewis, 2011). Ces paradoxes co-existent, mais se croisent également et s'articulent (Jarzabkowski et al., 2003). Ils interviennent sur des éléments différents, les paradoxes de l'organisant vont apparaître au niveau environnemental et/ou organisationnel, les paradoxes identitaires au niveau des buts et valeurs de l'individu entrepreneur et les paradoxes de la pratiques au niveau des processus.

### Figure 1 : Catégorisation des tensions organisationnelles

(Adaptée de : Smith et Lewis, 2011)



Les paradoxes liés à l'**apprentissage** requièrent de critiquer voire de détruire les modes de compréhension et les pratiques préalablement construites. Ceci, afin créer de nouveaux cadres de référence. Nombre de ces paradoxes sont créés du fait de changements rapides et spectaculaires remettant en cause les croyances à l'œuvre dans l'entreprise. Les changements demandent une remise en question de ces croyances, de détruire le passé pour construire le futur (Weick et Quinn, 1999).

Les paradoxes **organisationnels** concernent les processus en cours, au sein desquels des forces opposées s'équilibrent, ce qui demandent de l'engagement, de la confiance et de la créativité afin de maintenir une certaine efficience. Pour autant, la nécessité de l'efficience et de l'adaptation continue semblent paradoxales (Lewis, 2000). Les tensions se manifestent entre le besoin de différenciation et le besoin d'intégration. Les modèles organisationnels à l'œuvre dans l'entrepreneuriat social sont encore en cours d'élaboration, depuis peu en dans quelques pays Européens des statuts sont spécifiques, tout en restant génériques, sans être de la coopérative d'emploi ou de la mutuelle.

Les paradoxes liés à l'**appartenance** sont liés au fait que les groupes se distinguent, se fédèrent et s'influencent, par la valorisation de leur membres et leur connexion avec d'autres groupes. Les valeurs et les systèmes de croyance peuvent donc amener des tensions. De plus l'identité professionnelle propre à l'individu peut s'opposer à celle définie par le groupe de référence, ce qui peut engendrer un certain nombre de conflits (Sainsaulieu, 1988). Les entrepreneurs sociaux sont à la jonction entre deux groupes, à savoir le monde économique et le monde social. Énoncer vouloir développer un projet social dans une perspective commerciale peut-être mal perçu par certaines personnes. Et inversement, longtemps le social est resté sphère de l'état et des associations, parce que peu rémunérateur, par conséquent l'ajout de valeur social dans le monde commercial peut amener des ruptures des valeurs. Ceci amenant à un isolement plus fort des entrepreneurs sociaux (Da Fonseca, 2016).

Les paradoxes liés à la **pratique** concernent la pluralité des objectifs et des parties prenantes qui peuvent amener des attentes contradictoires des buts organisationnels. Les entreprises

peuvent être soumises à des injonctions paradoxales allant jusqu'à la paralysie organisationnelle (Smith et Lewis, 2011).

## 1.2 LES PARADOXES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

L'approche par les paradoxes permet d'analyser l'entrepreneuriat social dans toutes ses dimensions, puisqu'elle met le focus sur l'organisation, l'individu, la performance et les effets d'apprentissages qu'on peut rattacher à la gestion du processus entrepreneurial. Cette perspective offre une analyse des processus de développement de l'entrepreneuriat social, puisque ses acteurs doivent créer un business model innovant, qui intègre des dimensions parfois en tension comme le social et/ou l'écologique et l'économique. De plus, l'activité entrepreneuriale se développe de par l'incertitude de l'environnement mais, celui-ci la rend incertaine. L'approche par les paradoxes permet de dépasser la pensée classique visant à choisir entre deux situations, en définissant laquelle des deux est la plus efficiente, ou à définir dans quel cadre une situation peut-être plus efficiente qu'une autre.

Les entrepreneurs, lorsqu'ils créent leur activité, doivent décider ce qui va être fait, la manière dont cela va se réaliser, et éventuellement par qui, en contextualisant le tout dans un horizon temporel. Ce qui implique, pour Smith et Lewis (2011), qu'ils définissent également ce qu'ils ne feront pas, ce qui permet de mettre en évidence les objectifs stratégiques de l'activité créée. Dans le cas des entrepreneurs sociaux, lors de la création du business model, ils sont donc amenés à définir les objectifs stratégiques sociaux et/ou écologiques et économiques, en stipulant de quelle manière ils souhaitent y parvenir, ces modalités d'atteinte étant pour la plupart du temps innovante. L'adoption par le public de la dite innovation n'est pas acquise, à juste titre puisque les entrepreneurs sociaux relèvent le défi d'endiguer des phénomènes d'exclusion et de détresse sociale (Fayolle, 2013), afin de créer une société plus juste et égalitaire. Or, pour parvenir à répondre aux objectifs sociaux dans le temps et à transformer la société, il faut que l'entreprise se pérennise et qu'elle ait des performances économiques. Les entrepreneurs sociaux s'adressant pour partie à des populations paupérisées et précaires (Boutiller, 2010), leur business model est fragile. De plus, selon Fontan et al. (2008), auteurs

d'un rapport sur des entreprises sociales canadiennes, la culture des entreprises sociales est différente des entreprises privées et publiques, mettant au cœur de leur mission une réponse à un besoin porté par un collectif. Cette communauté aurait un rôle important dans le bon démarrage du projet tout comme les subventions publiques dont ils peuvent bénéficier. Mais, selon ces mêmes auteurs, les représentants de l'État et le marché comprennent mal les entrepreneurs sociaux. L'entrepreneur social peut être dépourvu de compétences lui permettant de gérer au mieux le développement du projet, eu égard (1) le faible nombre de formations à l'entrepreneuriat social, (2) des motivations liées à un engagement militant.

Les entrepreneurs sociaux sont, de par la nature de leur activité économique, sujets à la performance financière et à l'efficacité de leur entreprise, agissant dans un environnement concurrentiel aux ressources rares. Bien que les entrepreneurs sociaux doivent faire face à de nombreux obstacles, les pressions financières liées au maintien de leurs organisations en cours de développement sont un des plus grands défis qu'ils ont à gérer, notamment s'ils sont dépendants de l'aide financière des fondations privées et gouvernementales ou du *crowdfunding*. Alors, que les entrepreneurs sont animés par la mission sociale, les processus de collecte peuvent être vécus comme frustrants et restrictifs. De ce fait, certains vont diriger la vérité vers les chemins que les financeurs ou parties prenantes vont trouver attractifs. Ainsi, les parties prenantes exercent une influence importante dans le développement du projet entrepreneurial. D'autre part, force est de constater que les entrepreneurs sociaux vont avoir plusieurs sources de financements (subventions, crédits, *crowdfunding*, investissements) (Brouard et al. 2012), or ces financements sont dépendants de plusieurs facteurs (degré de maturité, structure, réputation, marché, etc.) mais prennent peu en compte la valeur sociale du projet. Ainsi, les entrepreneurs peuvent se retrouver à arbitrer entre la valeur économique et sociale (Maâlaoui et al., 2012). Par ailleurs, l'entrepreneuriat est fortement dépendant des institutions pour l'attribution de certaines ressources, or les institutions établissent de plus en plus de norme et de réglementation contraignantes qui sont tout autant sources de paradoxes (Garud, Hardy et Maguire, 2007).

Par ailleurs, dans le cadre de l'entrepreneuriat social, toute la complexité est liée à l'hybridité du *business model* (Battilana et Lee, 2014; Gupta et al., 2015; Pache et Santos, 2013) et aux

contraintes qui peuvent être engendrée par l'obtention du label de l'économie sociale et solidaire qui va avoir des conséquences sur la gouvernance, la rémunération et les investissements. Ces contraintes peuvent venir en opposition avec les enjeux de l'organisation.

**Tableau 1 : synthèse des paradoxes de l'entrepreneuriat social et solidaire**

<b>TYPE DE PARADOXE</b>	<b>MANIFESTATION DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE</b>	<b>RÉFÉRENCES/AUTEURS</b>
Paradoxes de l'organisation	Gouvernance qui doit respecter certains principes & intégrer de nombreuses parties prenantes aux enjeux, valeurs et perception divers. La dépense des ressources et La prévalence de certains partenariats	Fontan et al. (2008) Brouard et al. (2012) Bacq et Janssen (2011) Battilana, et Dorado, (2010) Ramus, et Vaccaro, A. (2014).
Paradoxe de l'apprentissage	Tensions entre les besoins d'adaptation et les nécessités de changements qui ont du sens et sont générateurs de valeurs sociales.	Boutiller, (2010), Battilana, Senguil, Pache, Model, (2106),
Paradoxe de la performance	Tensions entre la valeur économique et la valeur sociale de la mission entrepreneuriale.	Fayolle, (2013) Battilana et Lee, (2014) Gupta et al., (2015) Pache et Santos, (2013)
Paradoxe de l'individu	Tensions entre les valeurs initiales de l'entrepreneur et le développement du business model final/émergent notamment du fait de la présence de multi-partie-prenantes.	Zahra, Gedajlovic, Neubaum, et Shulman (2009) Bull, (2008). Maâlaoui et al., (2012).

Pache et Santos (2010) suggèrent que les réponses organisationnelles aux demandes diverses varient selon que les demandes sont associées ou non aux buts organisationnels. Pratt et Formenan (2000) font valoir que les réponses managériales aux demandes contradictoires dépendent fortement et de la synergie existante entre les parties prenantes et l'entreprise. De

ce fait, des recherches futures sont nécessaires pour explorer de manière empirique les différences dans la nature de traitement des paradoxes rencontrés. Une meilleure compréhension de la manière dont les paradoxes sont gérés et par conséquent transformés en possibles drivers pour l'innovation, pourrait enrichir les connaissances sur l'entrepreneuriat de manière générale, et également aider à mieux définir comment les entrepreneurs traditionnels peuvent manager leur responsabilité sociale tout en poursuivant leur mission économique (Gonin et al., 2013).

Pourtant, hormis quelques exceptions notables, Tracey et Phillips, (2007), peu de recherches sur l'entrepreneuriat social offrent un petit aperçu les compétences qui permettent aux entrepreneurs sociaux de gérer ces situations paradoxales.

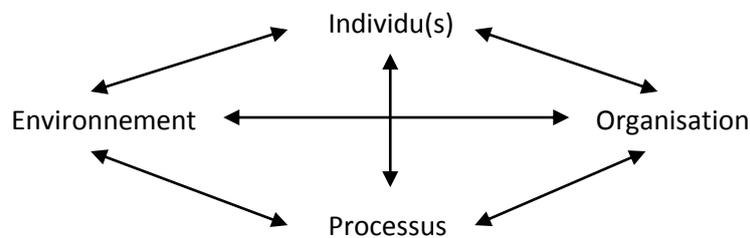
Afin d'envisager l'entrepreneuriat social dans tous ses aspects, une analyse multi-niveaux paraît nécessaire. Pour présenter le périmètre de l'entrepreneuriat social il convient d'établir une distinction entre l'individu (l'entrepreneur), le processus (l'entrepreneuriat) et l'organisation (l'entreprise sociale) (Bacq et Janssen, 2008, 2011), forment des combinaisons singulières. Par ailleurs, nous considérons l'entrepreneuriat social comme un processus qui peut avoir lieu dans une entreprise existante ou qui peut donner lieu à la création d'une entreprise. Ainsi, cette étude vise à répondre à la question suivante quelle grille de lecture peut permettre d'étudier dans sa globalité l'entrepreneuriat social et les paradoxes inhérents à cette forme d'entrepreneuriat ?

L'entrepreneuriat doit être considéré dans une perspective multidimensionnelle. De ce fait, en complément de l'approche par les paradoxes, nous proposons de mobiliser le cadre de Gartner (1985) puisque comme le soulignent Janssen et al. (2012) « *Les quatre perspectives auxquelles a eu recours Gartner (1985) pour décrire la création d'entreprise (...) sont classiquement utilisées pour décrire l'entrepreneuriat au sens large et peuvent également l'être dans le cadre de l'entrepreneuriat social* ». Ces perspectives sont présentées dans la partie suivante.

## **2. LES QUATRES NIVEAUX DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

Le modèle développé par Gartner (1985) offre des perspectives intéressantes pour l'entrepreneuriat social puisqu'il propose de s'intéresser aux caractéristiques de l'individu, à l'organisation créée, à l'environnement dans lequel se développent l'organisation et au processus de développement, à l'aide de plusieurs variables pour chacun de ces niveaux. Dans la perspective de Janssen et al. (2012), nous considérons que le cadre d'analyse de Gartner se prête à une analyse plus fine de l'entrepreneuriat social, au-delà de la création entrepreneuriale.

**Figure 2 : Un cadre d'analyse pour décrire les processus entrepreneuriaux (source : Gartner, 1985)**



En premier lieu, Gartner s'intéresse au **niveau individuel**. Beaucoup de recherche se sont intéressées aux caractéristiques de l'entrepreneur social comparativement à l'entrepreneur qui pourrait être qualifié de traditionnel. Ce qui tend à créer une catégorie homogène d'entrepreneur sociaux et à les essentialiser. Dans la lignée des travaux de Schumpeter, les entrepreneurs sociaux sont vus comme des innovateurs, (Nicholls et Cho 2006 ; Catford, 1998 ; Drayton, 2002) ; et font preuve de capacités particulières pour détecter des opportunités (Thompson, Alvy et Lees 2000 ; Sullivan Mort, Weerawardena, et Carnegie, 2003). Ils vont être perçus comme des acteurs amenant des changements sociétaux (Dees 1998 ; Chell, 2007). Dans la perspective de Gartner (1985), il s'agit surtout de regarder des éléments comme la propension au risque, le besoin de contrôle, les expériences passées.

Le second niveau que Gartner propose d'analyser est **le niveau processuel**. Il s'agit dans ces cas-là de s'intéresser aux processus d'identification d'une opportunité d'affaires, à l'accumulation des ressources, aux processus de mise sur le marché du produit ou service. L'ajout de ce second niveau permet de ne plus rester centré sur la seule figure

entrepreneuriale et de sortir des considérations qui voit dans l'entrepreneur social, une personne capable de mobiliser les bonnes ressources pour conduire des changements sociétaux (Dees et Battle Anderson, 2006). Si la dimension humaine est importante, la dimension processuelle l'est tout autant. D'autant, que les ressources peuvent ne pas être disponible ou leur combinaison, et donc les processus à l'œuvre, peut être innovante. Derrière l'idée de processus entrepreneurial, il y a l'idée que la personne va apporter des réponses à une situation et aux exigences de celle-ci (Chell, Haworth, et Brearley ; 1991). Les éléments essentiels dans l'entrepreneuriat social sont les valeurs, l'éthique, la mission sociale ou la transformation sociale produite, la valeur créée par la combinaison de ressources dans une nouvelles perspective (Mair et Marti ; 2006). Toutefois, selon Martin et Osberg (2007), même si les entrepreneurs sont mus par des motivations similaires, l'action entrepreneuriale peut se révéler différente et engendrer des modèles d'affaires divers.

Aussi, il convient de s'intéresser au troisième niveau : **le niveau organisationnel**. Notamment parce que si tous les entrepreneurs sont similaires, et qu'ils procèdent de la même manière pour créer leur entreprise, les modalités de développement par la suite peuvent être différente, eu égard le choix des structures et la culture organisationnelle développée. Bien qu'il n'y ait pas de consensus à ce niveau au sein des recherches, ce niveau peut présenter de l'intérêt en regardant les modèles organisationnels les plus prompts à créer de la valeur sociale dans une optique d'affaire durable. De plus, en Europe un cadre légal est à présent offert aux entreprises qui se veulent de l'économie sociale et solidaire, au travers un agrément. Toutefois, des contraintes en termes de gouvernance, de rémunération, d'investissement sont appliquées. Autrement dit, des études qui s'attacheraient à comparer l'impact de l'agrément sur le développement des organisations issues de l'entrepreneuriat social peuvent présenter un certain intérêt. Notamment parce que cet agrément permet d'obtenir des financements de Bpifrance par exemple, et on sait que la ressource financière est une ressource difficile à obtenir et mobiliser. De plus, l'agrément contraint par la suite l'utilisation de cette ressource. Dans l'étude de l'organisation, le choix des partenaires est une caractéristique qui va être majeure puisqu'il va conditionner l'écosystème de l'organisation.

Enfin, le **niveau environnemental** est le dernier niveau d'analyse de Gartner. Les entrepreneurs répondent à leur environnement dans le déroulement de leur projet et la structuration de leurs organisations. Les incitations institutionnelles, les structures d'accompagnements ou les incubateurs sont autant d'éléments à mettre en perspective. De plus, l'environnement en tant qu'ensemble d'éléments déterminants ayant un impact sur les choix et auxquels les entrepreneurs doivent s'adapter (Aldrich, 1979; Aldrich et Pfeffer, 1976; Hannan et Freeman, 1977). Pour autant, cette question de l'impact de l'environnement sur les individus, les processus et l'organisation n'a été que très peu abordée concernant l'entrepreneuriat social (Bacq et Janssen, 2011). De plus, étant donné que les dynamiques entrepreneuriales sont ancrées dans un contexte territorial et sont, par conséquent, souvent le fruit de co-construction en partenariat avec des collectivités locales, il convient de s'intéresser aux processus collectifs d'invention et de diffusion (Bouchard, 2008). Par ailleurs, le cadre proposé montre l'importance des interactions entre les variables afin de bien comprendre les mécanismes à l'œuvre dans l'entrepreneuriat social.

### **3. PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Les caractéristiques définies par Gartner (1985) permettent de s'intéresser de manière globale à l'entrepreneuriat social, en se détachant d'une conception soit Européenne (centrée sur l'entreprise sociale. Cf. travaux du réseau EMES, Defourny et Nyssens 2010) soit Américaine - centrée sur l'organisation (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002) ou sur le caractère innovateur de l'entrepreneur (Dees et Anderson, 2006 ; Bornstein, 2004). A chacun des niveaux de Gartner (1985) les paradoxes peuvent émerger et conduire à des choix qui vont être créateurs de valeurs et d'apprentissage.

Au **niveau individuel**, les paradoxes peuvent être sources de tension chez l'individu qui va dans le pire des cas à terme renoncer au projet, où s'orienter vers une affaire seulement commerciale, ou plutôt créer une structure associative et donc ne développer que la finalité sociale du projet initial. C'est pourquoi, il convient de ne plus essentiellement se concentrer sur les entrepreneurs qui ont réussi (Bacq et al., 2016) et, également s'attacher à étudier des

« échecs » ou des parcours complexes. C'est d'autant plus important, que cela permettrait de montrer quels sont les facteurs et éléments qui ont démotivé l'entrepreneur, ou qui ont orienté le management des paradoxes vers une issue non créatrice de valeur et d'apprentissage. La recherche sur les paradoxes a identifié plusieurs stratégies permettant de gérer les paradoxes (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith et Tushman, 2005). Les acteurs disposent de trois meta-compétences leur permettant de gérer les demandes contradictoires, l'acceptation, la différenciation, et l'intégration. L'acceptation implique une reconnaissance des demandes concurrentes comme faisant partie intégrante des organisations et, nécessitant d'apprendre à vivre avec. La différenciation met l'accent sur la reconnaissance de l'apport unique de chaque solution de rechange, alors qu'intégration implique de traiter simultanément les deux éléments paradoxaux et la recherche de potentielles synergies entre eux. Ces trois compétences sont nécessaires pour la gestion des défis posés par la concomitance des objectifs sociaux et commerciaux (Smith et Lewis, 2011). L'acceptation fournit une base indispensable à partir de laquelle les individus peuvent réduire l'anxiété, minimiser les conflits, et chercher des solutions alternatives (Fiol, 2002). Le développement de ces trois méta-compétences peuvent être l'objet de formation proposées aux entrepreneurs sociaux afin qu'ils parviennent à dépasser et capitaliser sur les situations paradoxales. La difficulté étant l'éventuelle absence de compétence, compte tenu des expériences passées de l'entrepreneur, la motivation pour une mission sociale et pas seulement économique peut venir gommer ces tensions tant identitaires que liées à l'apprentissage. Par ailleurs, ce qui peut expliquer les différents parcours des individus dans l'entrepreneuriat est la propension au risque et le besoin de contrôle qui vont conduire à des gestions diverses des paradoxes. Ainsi, plutôt que de chercher à créer des typologies d'entrepreneur, une analyse combinée de ces variables peut expliquer les contrastes/

Au **niveau processuel**, bien que les entrepreneurs puissent trouver de réelles opportunités l'accès aux ressources ou au marché peut engendrer des tensions difficilement gérables, notamment parce que ces acteurs sont dépendant de ressources publiques et que les institutions établissent des réglementations de plus en plus contraignantes (Garud, Hardy et Maguire, 2007). D'autre part, les modalités de réponses à l'opportunité doivent être

construites dans une perspective commerciale, or il s'avère que dans certains cas, les bénéficiaires ne sont pas les clients ce qui engendre des structures fortement hybrides, et cela peut, in fine, engendrer des dérives de mission (Lahaye et Janssen, 2016). L'analyse du niveau processuel, dans une vision longitudinale peut tout autant s'intéresser aux apprentissages et à la construction de routines dans la gestion des paradoxes, au rôle de l'accompagnement dans le management des tensions liées aux contraintes institutionnelles.

En ce qui concerne le **niveau organisationnel**, bien qu'il y ait une reconnaissance du développement de l'entrepreneuriat social et que le secteur de l'économie sociale et solidaire soit en croissance, ces phénomènes sont très marginaux et les dispositifs très récents et encore peu en adéquation avec les situations vécues par les entrepreneurs. En effet, dans certains cas obtenir le label « ESS » en France, peut être contre valorisant puisque des financeurs vont se montrer frileux et l'entrepreneur à plus intérêt à choisir un modèle classique d'entreprise. De ce fait, les entrepreneurs doivent faire des choix stratégiques selon les environnements auxquels ils ont affaire (Pache et Santos, 2010), ces choix présentant un potentiel paradoxal important, qui peut remettre en question le type de mission sociale et conduire à la dérive de mission (Lahaye et Janssen, 2016). Ce qui va se traduire par exemple par le choix d'une entreprise sociale, entreprise hybride différenciée ou entreprise hybride intégrée (Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et Lee, 2014 ; Battilana et al., 2106). Les formes juridiques et l'éventuelle recherche d'un agrément de l'économie sociale et solidaire pour légitimer le projet, le processus ou l'entreprise vont être des éléments qui peuvent orienter l'analyse.

D'autre part, le recours à une pluralité de partie prenante présentant des valeurs, des enjeux ou des objectifs différents peut créer des tensions insolubles pour l'entrepreneur. Et ce d'autant plus que les parties prenantes ne sont pas toujours prêtes à investir des ressources dans des entreprises ou des projets présentant des incertitudes fortes.

Enfin, **au niveau environnemental**, les entrepreneurs sociaux se heurtent à un environnement qui n'est pas toujours prêt à accepter l'innovation ou les aspects mercantiles de la solution développée, les barrières sociales et psychologiques à l'entrée peuvent être difficiles à passer et le pouvoir des clients ou des sous-traitants relativement élevés. De ce fait et malgré, une

solution innovante qui répond à un besoin l'entrepreneur peut faire face à des situations complexes à gérer, amenant dans le pire des cas à des renoncements, ou des délais de développement de la solution relativement longs, ce qui va surtout engendrer des paradoxes de type performance. Les variables à étudier, lorsque l'on se concentre sur le niveau environnemental, sont tout d'abord les parties prenantes avec lesquelles va traiter l'acteur, mais également celles qui sont écartées. Cette analyse est intéressante puisqu'elle va permettre de voir en quoi ces choix stratégiques vont avoir des conséquences sur les ressources disponibles et leur accessibilité, ce qui peut par la suite amener des paradoxes de l'organisation et de l'apprentissage. Il s'agit également de regarder le contexte dans lequel est situé le projet, processus ou l'entreprise social, notamment parce que les institutions vont être porteuses de valeurs, réglementation et normes (Lepers 2008) qui vont favoriser l'apparition de paradoxes.

Le tableau ci-après reprend les éléments énoncés précédemment pour faire une synthèse en tenant compte à la fois des types de paradoxes, des niveaux de Gartner (1985) et des variables à étudier précisément pour chacun de ces niveaux :

**Tableau 2 : synthèse des perspectives de recherches de l'entrepreneuriat social dans une approche par les paradoxes**

<b>NIVEAU</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PARADOXES DE L'ESS</b>	<b>PARADOXES SMITH &amp; LEWIS</b>
<b>Niveau individuel</b>	La propension au risque Le besoin de contrôle Les expériences passées Apprentissages Motivations L'expérience collective Compétences et aptitudes	Les tensions créées par les divergences de valeurs entre l'individu et l'action collective, les différentes valeurs des parties prenantes.	Paradoxe identitaire Paradoxe de l'apprentissage Paradoxe identitaire & apprentissage
<b>Niveau processuel</b>	Apprentissages et routines Identification de l'opportunité d'affaire	Les efforts d'ajustement pour innover et les tensions créées entre changer le passé et	Paradoxe de l'organisation Paradoxe de l'apprentissage

	Les ressources accumulées L'accompagnement Les étapes de création de l'organisation	inventer le futur.	
<b>Niveau organisationnel</b>	L'intensité du lien entre social et économique Le type de mission sociale Forme juridique	La création d'un business model innovant qui permette de concilier les enjeux sociaux et économiques. Renforcement des capacités pour l'avenir tout en assurant la réussite dans le présent.	Paradoxe de l'organisation Paradoxe de l'organisation & performance Paradoxe de l'organisation & apprentissage
<b>Niveau environnemental</b>	Parties prenantes Capital disponible Ressources disponibles L'accessibilité aux ressources	La pluralité des parties prenantes engendre des enjeux et objectifs concurrents et opposés.	Paradoxe de la performance Paradoxe performance & organisation Paradoxe de l'organisation

## CONCLUSION & DISCUSSION

L'entrepreneuriat social étant un entrepreneuriat multi partie-prenantes avec une prégnance des usagers/société, des problématiques managériales sont donc à envisager à plusieurs niveaux. En effet, tant dans le développement du processus, que dans la structuration du projet, ou encore dans la relation à l'environnement des éléments vont venir influencer la prise de décision et le management du projet entrepreneurial. Eu égard les enjeux, les entrepreneurs peuvent être conduits à opérer des choix, soit en privilégiant les objectifs commerciaux, ce qui pourrait engendrer des dérives de missions (Lahaye et Janssen, 2016), soit en se focalisant sur la mission sociale du projet, ce qui mettrait en péril la viabilité économique de l'entreprise. Aussi, cet article propose de dépasser les débats sémantiques de l'entrepreneuriat social, en le considérant comme un processus d'identification, d'évaluation

et d'exploitation d'opportunités créatrices de valeur sociale, via des activités de marché et l'utilisation de ressources (Janssen et al. 2012). De ce fait, pour étudier et développer des connaissances sur l'entrepreneuriat social, il convient d'étudier le niveau individuel, le niveau processuel, le niveau organisationnel et le niveau environnemental. L'approche par les paradoxes permet de regarder les contraintes vécus et de comprendre les choix opérés

Une analyse multi-niveau est essentielle pour comprendre par exemple l'impact des valeurs individuelles et le rôle des parties prenantes et de l'écosystème, et déterminer comment ces éléments peuvent entrer en opposition et amener au développement d'un business model innovant qui dépasserait ces tensions ou au contraire amener l'entrepreneur à opérer un choix et donc à ne plus être dans l'entrepreneuriat social.

Au terme de cette étude, de nombreuses questions restent encore à explorer dans de futures recherches. Tout d'abord, des études pourraient se concentrer sur l'individu et croiser cette proposition de cadre théorique avec l'approche compétences et essayer de répondre aux questions suivantes : De quelles compétences, aptitudes les entrepreneurs sociaux disposent ? Ou bien quelles compétences et aptitudes sont requises pour lever les paradoxes identitaires ? Dans la même veine, la mobilisation de l'approche par les ressources (Wernfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf et Barney, 2003, Durand, 2013, Weppe et al., 2013) apporterait des réponses que les types ressources qui peuvent-être source de paradoxe et freiner ou contraindre le développement du projet entrepreneurial ?

Ensuite, des études pourraient s'intéresser spécifiquement au processus entrepreneurial et aux institutions qui accompagnent les entrepreneurs et tenter de comprendre comment sont articulés la mission sociale et les enjeux économiques dans la construction du projet ? Quelles en sont les conséquences au niveau du choix de l'incubateur ?

Au niveau de l'environnement, l'approche par les parties prenantes (Freeman, 1983 ; Ramus, Vaccaro, 2014), pourraient être mobilisées pour déterminer quelles sont les parties prenantes les plus influentes au cours de la construction du parcours entrepreneurial, et ensuite ? et également, quels sont les éléments d'arbitrage sur lesquels s'appuient les entrepreneurs pour déterminer le partage de la valeur et la rémunération de celle-ci ?

Enfin, l'approche néo-institutionnelle est une clé de lecture à ne pas négliger dans une société guidée par l'éphémère et la rentabilité immédiate (Lepers, 2008), les évolutions normatives et politiques peuvent à terme peser sur l'entrepreneuriat social et être la source de nombreuses injonctions paradoxales.

Enfin, il reste à réfléchir aux d'organisation qui garantissent le succès des entrepreneurs sociaux. Ces études permettraient d'établir des préconisations pour les institutions en charge d'établir des politiques publiques et pour les structures d'accompagnement afin qu'elles développent des programmes adaptés au maintien de l'hybridité, de la survie (Doherty et al., 2014, Lahaye et Janssen, 2016) et permettant aux entrepreneurs de trouver l'équilibre entre performance sociale et performance économique.

## Références

- Aldrich, H. E. (1979), *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E., et J. Pfeffer, (1976), *Environments of organizations*. *Annual Review of Sociology*, 76-105.
- Andriopoulos, C. Et M. Lewis (2009), *Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*, *Organization Science*, 20 : 4, 696-717.
- Bacq, S. et F. Janssen (2011), *The Multiple Faces Of Social Entrepreneurship: a Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23 : 5-6, 373-403.
- Bacq, S. et F. Janssen (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<sup>ème</sup> confipme A Louvain La- Neuve.
- Bacq, S., C. Hartog et B. Hoogendoorn (2016), *Beyond The Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: an Empirical Approach to Who They are and What Drives Them*. *Journal of Business Ethics*, 133 : 4, 703–718.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology Of Mind*. San Francisco: Chandler.
- Battilana, J. et S. Dorado (2010), *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*. *Academy of Management Journal*, 53 : 6, 1419–1440.
- Battilana, J. et M. Lee (2014). *Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights From The Study Of Social Enterprises*. *The Academy Of Management Annals*, 8 : 1, 397–441.
- Battilana, J., M. Senguil, A.-C. Pache Et J. Model (2106), *Harnessing Productive Tensions In Hybrid Organizations: The Case Of Work Integration Social Enterprises*, *Academy Of Management Journal*, 58 : 6, 1658-1685.
- Boncler. J. Et Hlady-Rispal. M. (2003), *Caractérisation De L'entrepreneuriat En Economie Solidaire*, Editions De L'adreg.

- Bornstein, D. (2004), *How To Change The World : Social Entrepreneurs Ant The Power Of New Ideas*, New York : Oxford University Press.
- Boutillier S. (2010), *Comment L'entrepreneur Peut-Il Ne Pas Être Social ?* L'harmattan, *Marché Et Organisations*.
- Brouard, F. (2007), *Réflexions Sur L'entrepreneuriat Social*. Administrative Sciences Association Of Canada, January 31, Ottawa, Canada.
- Brouard, F., S., Larivet Et O. Sakka (2012), *Défis Et Actions Pour Développer L'entrepreneuriat*, *La Revue Des Sciences De Gestion*, 255 : 3 17-22.
- Bull, M. (2008), *Challenging Tensions: Critical, Theoretical And Empirical Perspectives On Social Enterprise*. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 : 5, 268–275.
- Cameron K.S. Et Quinn R.E. (1988), *Organizational Paradox And Transformation*, *In R.E. Quinn Et Cameron K.S. (Eds), Paradox And Transformation: Toward A Theory Of Change In Organization And Management*, Cambridge, MA, Ballinger, 12-18.
- Catford, J. (1998), *Social Entrepreneurs Are Vital For Health Promotion But They Need Supportive Environments Too*, *Health Promotion International*, 13:2, 92-95.
- Chell, E (2007) *Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process*, *International Small Business Journal*, 25 : 1, 5-26.
- Clegg, S.R., J.V. Cuhna et M.P. Cuhna (2002), *Management Paradoxes: a Relational View*, *Human Relations*, 55, 483–503.
- Da Fonseca, M. (2016), *L'entrepreneuriat Social et Solidaire, une Approche par les Paradoxes*, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 13<sup>ème</sup> CIFEPME, Trois-Rivières, Canada.
- Dacin, P. A., M. T. Dacin et M. Matear (2010), *Social Entrepreneurship: Why we Don't Need a New Theory and How we Move Forward From Here*. *The Academy of Management Perspectives*, 24 : 3, 37-57.

- Dana, L. et R. Anderson (2006), *International Handbook of Research on Indigenous Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Darby, L. et H. Jenkins (2006), *Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model: The Development and Application of an Indicator Set for Newport Wastesavers, Wales*, *International Journal of Social Economics*, 33: 5/6, 411 - 431.
- Dees, J. G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship. Comments and Suggestions Contributed From the Social Entrepreneurship Funders Working Group*, 6pp.
- Dees, J.G. et B. Battle Anderson (2002), *Framing A Theory of Social Entrepreneurship : Building on two Schools of Practice and Thought* », *In R. Mosher-Williams (Dir.), Research on Social Entrepreneurship : Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series, 1: 3, 39-66.
- Defourny, J. et M. Nyssens (2011), *Approches Européennes et Américaines de L'entreprise Sociale : Une Perspective Comparative*, *In: Revue Des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 319, 18-35.
- Defourny, J., et M. Nyssens (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.
- Dey, P. (2006), *The Rhetoric of Social Entrepreneurship : Paralogy and New Language Games in Academic Discourse*, *In C. Steyaert Et D. Hjorth (Dir.), Entrepreneurship as Social Change : a Third Movements of Entrepreneurship*, Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing, 121-144.
- Diochon, M. (2010), *Governance, Entrepreneurship and Effectiveness: Exploring The Link*. *Social Enterprise Journal*, 6 :2, 93–109.
- Diochon, M., et A. R. Anderson (2011), *Ambivalence and Ambiguity in Social Enterprise; Narratives About Values in Reconciling Purpose and Practices*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 :1, 93–109.

- Doherty, B., H. Haugh et F. Lyon, (2014), Social Enterprises as Hybrid Organizations: a Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. *International Journal of Management Review*, 16 : 4, 417–436.
- Drayton, W. (2002), The Citizen Sector: Becoming As Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44 : 3, 120–132.
- Durand, T. (2013), Une Critique De L'article ‘Ressources Stratégiques, Ressources Ordinaires Et Ressources Négatives’, *Revue Française de Gestion*, 234, 64-73.
- Fayolle, A. (2013), Le Sens Caché d’un Engouement : des Mots et des Choses, *Entreprendre et Innover*, 1 : 17, 12-17.
- Fiol, C. M. (2002) Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities, *Organization Science*, 13 : 6, 653-666
- Fontan, J.-M., J. Allard, A. Bertrand-Dansereau et J. Demers (2008), Becoming A Social Entrepreneur In Canada. Enquête auprès d’entrepreneurs Sociaux, *Cahiers Occasionnels, Centre Canadien de Recherche Partenariale en Économie Sociale*, 2, Juin.
- Ford, J., et R. Backoff (1988), Organizational Change in and out of Dualities and Paradox. *In* R. Quinn et K. Cameron (Eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change*, Organization and Management, Cambridge, MA: Ballinger, 81-121.
- Gartner, W.B. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review* 10 : 4, 696–706.
- Gartner, W.B. (1988), Who is an Entrepreneur ? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* 12 : 4, 11–32.
- Garud, R., C. Hardy et S. Maguire (2007), *Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : An Introduction To The Special Issue*, Sage Publications
- Giordano, Y. (2003), Les Paradoxes : Une Perspective Communicationnelle, *In* Perret, V. Et E. Jossierand, *Le Paradoxe : Penser et Gérer Autrement les Organisations*, Elipses, 115-128.
- Gonin, M., M. Besharov et W. Smith (2013). Managing Social Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 :3, 407–442.

- Guclu, A., G. Dees, et B. Battle Anderson (2002), *The Process Of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy Of Serious Pursuit*. Durham, NC: Center For The Advancement Of Social Entrepreneurship.
- Gupta, S., S. Beninger et J. Ganesh, (2015), A Hybrid Approach to Innovation by Social Enterprises: Lessons From Africa. *Social Enterprise Journal*, 11 : 1, 89–112.
- Hahn, F., S. Jensen et S. Tanev (2014), Disruptive Innovation Vs Disruptive Technology: The Disruptive Potential of the Value Propositions of 3D Printing Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 4 : 12, 27-36.
- Hannan, M.T. et J. Freeman (1977), The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 82 : 5, 929-964.
- Janssen, F., S. Bacq et F. Brouard (2012), L'entrepreneuriat Social : Un Thème pour la Recherche Passée, Présente et Future, *Revue Internationale PME*, 25 : 3-4, 17-44.
- Jarzabkowski, P. (2003), Strategic Practices: An Activity Theory Perspective On Continuity And Change, *Journal Of Management Studies*, 40 : 1, 23-55.
- Jay, J. (2003), Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, 56 : 1, 137-159.
- Jones, R., J. Latham et M. Betta, (2008), Narrative Construction of the Social Entrepreneurial Identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 :5, 330–345.
- Lahaye, L. et F. Janssen (2016), L'hybridité des Entreprises Sociales Menacée par la Dérive de Mission. *Nouvelles Perspectives de Recherche par l'étude du Capital Social*, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat Et PME, 13<sup>ème</sup> CIFEPME, Trois-Rivières, Canada
- Lepers P. (2008), Une approche néo-institutionnelle des conflits qui bouleversent le spectacle vivant subventionné, Conférence de l'AIMS.
- Lewis, M.W. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25: 4, 760-776.

- Mair, J. et I. Marti (2004), Social Entrepreneurship: What are we Talking About ? A Framework for Future Research, Document de Travail, IESE Business School, University of Navarra.
- Mair, J. et I. Marti (2006), Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, 41 : 1, 36-44
- Malaoui A., S. Castellano, M. Rossi et I. Safraou, (2012), Un Cadre d'analyse de l'entrepreneuriat Social : Quels Modèles et Quels Facteurs-Clés de Succès ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 255 : 3, 15-16.
- Mason, C. (2010), Choosing Sides: Contrasting Attitudes to Governance in Social Firms in The United Kingdom. *Social Enterprise Journal*, 6 : 1, 6–22.
- Neck, H., C. Brush et E. Allen, (2009), The Landscape of Social Entrepreneurship, *Business Horizons*, 52 : 1, 13-19.
- Nicholls, A. (2006), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press
- Nicholls, A. et A. Cho (2006), Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field, *In* Nicholls, A. (Ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 99–118.
- Pache, A.-C. et F. Santos (2010), When Worlds Collide: the Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35 : 3, 455-476.
- Pache, A.-C. et F. Santos (2013), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56 : 4, 972–1001.
- Perret, V. et E. Josserand (2003), Introduction, la Valeur Heuristique du Paradoxe pour les Sciences de L'organisation, *In* Perret, V. et E. Josserand, *Le Paradoxe : Penser et Gérer Autrement les Organisations*, Ellipses, 5-22.
- Peteraf, M. et J.B. Barney (2003), Unraveling The Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24 : 4, 309-323.

- Poole, M.S et A. Van De Ven (1989), Using Paradox To Build Management And Organization Theories, *Academy Of Management Review*, 14 : 4, 562-578.
- Putnam, L. L., G. T. Fairhurst et S. Banghart (2016), Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: a Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10 : 1, 165–171.
- Ramus, T. et A. Vaccaro (2014). Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift, *Journal of Business Ethics*.
- Rupp, D.E. (2011), An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility, *Organizational Psychology Review*, 1 : 1, 72-94.
- Sainsaulieu, R. (1988), L'identité au Travail, Les Effets Culturels de l'organisation, Presses De Sciences Po.
- Seanor, P., et J. Meaton, (2007), Making Sense of Social Enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 :1, 90–100.
- Sharir, M. et M. Lerner (2006), Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41 : 1, 6-20.
- Short, J., T.W. Moss, et G.T. Lumpkin, (2009), Research in Social Entrepreneurship : Past Contributions and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 : 2, 161-194.
- Skloot, E. (1987), Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations, *In* Powell W. (Ed.), *The Non-Profit Sector: a Research Handbook* New Haven, CT: Yale University Press, 380-393.
- Smith W. K. et M. W. Lewis (2011), Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36 : 2, 381-403.
- Smith W. K. et M. L. Tushman, (2005), Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science*, 16 : 5, 522-536.
- Smith, B. R, M. L. Cronley et T. Barr (2012), Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior, *Academy of Management Journal*, 31: 1, 142-157.

- Spitzeck, H. et F. Janssen (2010), Social Entrepreneurship : Implications for Management Practice, *International Review of Entrepreneurship*, 8 : 2, 63-70.
- Stryjan, Y. (2006), The Practice of Social Entrepreneurship : Theory and the Swedish Experience, *Journal of Rural Cooperation*, 34 : 2, 197-229.
- Sullivan Mort, G., J. Weerawardena, et K. Carnegie (2003), Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 : 1, 76–88.
- Thompson, J., G. Alvy et A. Lees (2000), Social Entrepreneurship – A New Look at the People and the Potential, *Management Decision*, 38 : 5, 328-338.
- Tracey, P. et O. Jarvis (2007), Toward a Theory of Social Venture Franchising, *Entrepreneurship Theory et Practice*, 31 : 5, 667-685.
- Tracy, S.J. (2004), Dialectic, Contradiction, or Double Bind? Analyzing and Theorizing Employee Reactions to Organizational Tension, *Journal of Applied Communication Research*, 32 : 2, 119–146
- Watzlawick P, J.B. Beavin, et D. Jackson, (1972), *Une Logique de Communication*, Ed. Du Seuil, Paris, 286 Pages.
- Weerawardena, J., et G. Sullivan Mort. (2006), Investigating Social Entrepreneurship: a Multidimensional Model. *Journal of World Business* 41: 1, 21–35.
- Weick, K.E. et R.E. Quinn, (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weppe X., V. Warnier et X. Lecocq (2013), Ressources Stratégiques, Ressources Ordinaires et Ressources Négatives. Pour une Reconnaissance de l'ensemble du Spectre des Ressources, *Revue Française de Gestion*, 234, 43-63.
- Wernerfelt, B. (1984); A Resource-Based View Of The Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Young, D. et L. Salamon (2002), Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. *The State of Nonprofit America*. Washington, DC, Brookings Institute Press: 423-446.

Zahra, S. A., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, et J. M. Shulman (2009), A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 : 5, 519–532.