Document generated on 05/17/2025 3:41 a.m.

Revue internationale P.M.E.

Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ?
From the project leader to the social enterprise: an atypical entrepreneurial path?
¿Del líder del Proyecto a la empresa social: un atípico proceso empresarial?

Yasmine Boughzala, Dhouha Rhodesly and Mourad Chouki

Volume 32, Number 2, 2019

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1062124ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1062124ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Boughzala, Y., Rhodesly, D. & Chouki, M. (2019). Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ? *Revue internationale P.M.E.*, *32*(2), 57–83. https://doi.org/10.7202/1062124ar

Article abstract

This article aims to understand the entrepreneurial path of social entrepreneurs, from their experience to the management of their social enterprise. Beyond the motivations and passions that animate them to create social value, we highlight the different competences needed to structure and manage their social enterprise. In order to meet the main objective of this study, an approach based on exploratory semi-directive interviews was adopted with ten social entrepreneurs in the Lyon region (France). The findings enabled us to discuss two key points: the nature of the tools mobilized in the management of the social enterprise, on one hand and the skills of the social entrepreneur to carry out his project, on the other hand.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2019

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ?

Yasmine BOUGHZALA

Yasmine Boughzala est cofondatrice et responsable du master en management des organisations sociales et solidaires à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis en partenariat avec l'Université Lyon 2. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat social, la stratégie d'entreprise et les stratégies d'internationalisation des firmes multinationales.

Institut supérieur de gestion
Université de Tunis
41, rue de la Liberté
Cité Bouchoucha
2000 LE BARDO, Tunisie
yboughzala@yahoo.fr

Dhouha RHODESLY

Dhouha Rhodesly est docteure en sciences de gestion à l'Université de Tunis et s'intéresse à la dynamique d'innovation dans l'organisation et à l'entrepreneuriat social. Elle est enseignante-chercheure à l'ISG où elle assure les cours de management de l'innovation et la théorie des organisations.

Institut supérieur de gestion
Université de Tunis
41, rue de la Liberté
Cité Bouchoucha
2000 LE BARDO, Tunisie
dhouha.rhodesly@isg.rnu.tn

Mourad CHOUKI

Mourad Chouki est professeur associé, ses travaux de recherche portent sur la gestion des connaissances, la médiation par les artefacts, les compétences et les relations interpersonnelles, les alliances internationales, et l'entrepreneuriat social.

La Rochelle Business School Excelia Group
102, rue de Coureilles. Les Minimes
17024 LA ROCHELLE CEDEX 1, France
CERIIM – Centre de Recherche en Intelligence
et Innovation Managériales
choukim@excelia-group.com

Résumé

Cet article propose d'analyser le parcours entrepreneurial des entrepreneurs sociaux, de leur vécu à la gestion de leur entreprise. Au-delà des motivations et des passions qui les animent dans leur quête de création de valeur sociale, nous mettons en avant les différentes compétences nécessaires pour structurer et gérer leurs entreprises sociales. Afin de répondre à l'objectif principal de cette étude, une démarche fondée sur des entretiens semi-directifs exploratoires a été adoptée auprès de dix entrepreneurs sociaux de la région lyonnaise (France). Les résultats ont permis de discuter deux points essentiels : la nature des outils mobilisés dans la gestion de l'entreprise sociale et le type des compétences de l'entrepreneur social pour mener à bien son projet.

Mots-clés

Parcours entrepreneurial, Entrepreneur social, Entreprise sociale

From the project leader to the social enterprise: an atypical entrepreneurial path?

Abstract

This article aims to understand the entrepreneurial path of social entrepreneurs, from their experience to the management of their social enterprise. Beyond the motivations and passions that animate them to create social value, we highlight the different competences needed to structure and manage their social enterprise. In order to meet the main objective of this study, an approach based on exploratory semi-directive interviews was adopted with ten social entrepreneurs in the Lyon region (France). The findings enabled us to discuss two key points: the nature of the tools mobilized in the management of the social enterprise, on one hand and the skills of the social entrepreneur to carry out his project, on the other hand.

Keywords

Entrepreneurial path, Social entrepreneur, Social enterprise

¿Del líder del Proyecto a la empresa social: un atípico el recorrido empresarial?

Resumen

En este artículo se propone entender el recorrido empresarial de los emprendedores sociales, desde su experiencia en la gestión de su empresa social. Más allá de las motivaciones y pasiones que los impulsan a completar su búsqueda de la creación de valor social, destacamos las diferentes habilidades necesarias para estructurar y gestionar su empresa social. Para cumplir con el objetivo principal de este estudio, se adopto un enfoque basado en entrevistas exploratorias semi-directivas con diez empresarios sociales en la región de Lyon (Francia). Los resultados permitieron a discutir dos puntos clave: la naturaleza de las herramientas movilizadas en la gestión de la empresa social, por un lado, y las habilidades del emprendedor social para llevar a cabo su proyecto, por otro lado.

Palabras clave

El recorrido empresarial, Empresario social, Empresa social

INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (notée par la suite ESS) fait référence à un type d'entreprise particulier, à savoir des entreprises créées par des groupements de personnes réunies afin de répondre à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits (Draperi, 2011). L'entrepreneuriat social, champ incontournable de cette économie (Bacq et Janssen, 2008), place l'individu, l'entrepreneur social, au cœur de l'activité sociale. Il permet, ainsi, de nous éclairer sur le profil de l'entrepreneur et la gestion de son entreprise. C'est ce qui le distingue, entre autres, des autres formes d'organisations sociales et solidaires. À ce propos, l'organisation internationale Ashoka caractérise l'entrepreneur social comme l'un des acteurs les plus innovants dans la résolution des problèmes sociétaux et environnementaux. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social semble freiné, ou stimulé par des défis internes et externes, associés à sa nature hybride (Bacq et Janssen, 2011 ; Janssen, Bacq et Brouard, 2012). En effet, Janssen, Bacq et Brouard (2012) soulignent le défi interne de l'entreprise sociale, à savoir la création d'une double valeur à la fois économique et sociale. Ils notent également, la contradiction des termes « entrepreneuriat » et « social », renvoyant à des concepts, *a priori*, opposés. Cette constante dualité, entre performance économique et mission sociale, pousse l'entreprise à privilégier des mécanismes hybrides conduisant à de nombreux questionnements d'ordres théorique et pratique (Lee, Bolton et Winterich, 2017 ; Dacin, Dacin et Matear, 2010).

Dans cet article, l'entrepreneuriat social est analysé sous l'angle d'un processus d'émergence organisationnelle, en soulevant le rôle central du porteur de projet. La question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs qui influencent le processus de création et de gestion d'une entreprise sociale ? Pour y répondre, deux objectifs sont soulevés. Premièrement, il s'agira de comprendre ce qui amène des individus à créer une entreprise sociale. Ce premier objectif met en lumière le vécu des entrepreneurs sociaux, leurs motivations, mais également, le type de compétences mobilisées afin qu'ils puissent mener à bien leur projet social. Deuxièmement, l'objectif est d'ordre organisationnel. Il cherche à comprendre ce qui stimule l'activité entrepreneuriale centrée sur une problématique sociale, sociétale ou environnementale. Cela renvoie notamment aux aspects liés à la structure d'une entreprise sociale, ainsi que les différentes pratiques managériales permettant d'assurer sa viabilité économique, et sa mission sociale.

De nombreux auteurs se sont intéressés au parcours de l'entrepreneur social (Boutillier, 2008), en explicitant le lien avec l'entreprise qu'il a créée (Thompson, 2002 ; Alter, 2006). Cette dernière est orientée vers la réponse à un besoin social ou sociétal. Elle est, également, appelée à innover socialement en vue de répondre à des besoins non encore satisfaits (Defalvard, 2013). Toutefois, l'entreprise sociale doit combiner la dimension économique à la dimension sociale et participative (Dubruc et Vialette, 2016). Dans ce sens, Van Der Yeught et Bergery (2012) précisent que la mission sociale est génératrice de la valeur sociale, mais en rapport avec la dimension économique. Cela montre, entre autres, qu'elle n'échappe pas à sa finalité économique (Bacq et Janssen, 2008). Un débat est lancé sur le lien entre l'entreprise sociale et le capitalisme. Dans cette perspective, Draperi (2011) souligne que ces deux dimensions ne sont pas contradictoires, mais constituent plutôt, les deux facettes d'une même pièce. De plus, Boutillier (2008) avance que l'entrepreneur social doit avoir la capacité de combiner conjointement l'efficacité économique au progrès social. Bien qu'il existe une littérature importante sur le sujet, aussi bien dans les revues anglo-saxonnes qu'européennes

(Shaw et Carter, 2007 ; Defourny et Nyssens, 2011), il nous semble pertinent de réexaminer le profil de l'entrepreneur social et sa manière de mettre en place son entreprise. D'ailleurs, le récent contexte environnemental, réglementaire et institutionnel semble, en effet, encourager cette catégorie d'entrepreneurs (Urban et Kujinga, 2017). Cette recherche vise, ainsi, à analyser le cheminement de l'entrepreneur social dans sa quête de création de valeur sociale. Plus particulièrement, l'objectif de ce travail vise à apporter un éclairage sur le parcours de l'entrepreneur social et la gestion de son entreprise, tout en nuançant les propos avec le champ de l'entrepreneuriat classique. Afin de mettre à jour ce cheminement, nous posons, dans un premier temps, un cadre conceptuel basé sur la compréhension des dimensions individuelles puis processuelles de l'entrepreneuriat social. Puis, nous détaillons la méthodologie de recherche basée sur une étude qualitative auprès de dix entrepreneurs sociaux de la région lyonnaise. Ensuite, la partie empirique est traitée en fonction de l'analyse des données de deux dimensions principales : l'entrepreneur et son entreprise sociale. Enfin, les résultats sont discutés, et permettent de dégager des implications théoriques et managériales.

1. LES DIMENSIONS INDIVIDUELLES ET PROCESSUELLES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Dans cette section, le cadre conceptuel de la recherche est posé. Il s'agit, tout d'abord, de comprendre les particularités du profil d'un entrepreneur social, puis les mécanismes relatifs au processus d'entrepreneuriat social.

1.1. L'entrepreneur social : un acteur de changement

Selon Ashoka, les entrepreneurs sociaux sont des individus qui ont des solutions novatrices aux problèmes sociaux les plus pressants de la société. Ils sont considérés comme des pionniers dans un monde en pleine mutation. C'est dans cette même logique que la littérature en sciences de gestion place l'entrepreneur au cœur de l'entrepreneuriat social (Van Der Yeught et Bergery, 2012 ; Hockerts, 2006 ; Dorado, 2006). Son rôle dans la création et la gestion d'une entreprise suppose un profil particulier d'entrepreneur. Ainsi, selon Draperi (2011, p. 34), « l'entrepreneuriat social met en avant un homme ou une femme méritante et non un collectif, un groupement ou une organisation ». Quant à Everaere (2011), le secteur social donne à l'« humain » une place en « principe » privilégiée. Ce dernier souligne principalement le caractère humaniste de l'entrepreneur social, et met en lumière des valeurs sociales déterminantes garantissant le fondement de l'entreprise. Cuénoud, Moreau et Sybille (2013) soulignent sa capacité à mobiliser les parties prenantes ou encore à créer de la valeur ajoutée hybride, alliant les dimensions économiques aux perspectives sociales (Defourny et Nyssen, 2011). D'autres encore, le qualifient de « héros des temps modernes » (Bornstein, 2004). En revanche, la littérature anglo-saxonne met plutôt en avant la capacité de l'entrepreneur social à innover socialement. Elle le distingue des entrepreneurs classiques par sa capacité à endosser le rôle d'un *leader* d'opinion et à représenter un acteur de changement de la société. Ainsi, selon Dees (1998, p. 4), l'entrepreneur social se définit par « sa passion pour la mission sociale durable, par son engagement dans un processus continu

d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage et par son audace sans être limité par le niveau de ressources disponibles ». Van Der Yeught et Bergery (2012), ainsi que Bacq et Janssen (2008) distinguent l'entrepreneur social de l'entrepreneur classique par : (1) sa préférence au collectif, plutôt qu'aux compétences personnelles ; (2) sa capacité de se concentrer sur le long terme, plutôt que sur les gains financiers à court terme ; (3) sa mission sociale, créatrice de valeur sociale, en lien avec l'activité économique ; et enfin (4) son approche du profit considéré comme un moyen réinvesti dans le futur, plutôt qu'une fin en soi destinée à rémunérer des actionnaires. Schneider (2016) souligne la différence entre l'entrepreneuriat social et les autres concepts voisins comme les services sociaux publics et les collectivités. Enfin, Petrovskaya et Mirakyan (2017) ajoutent que l'entrepreneur social se différencie par son niveau d'honnêteté, son altruisme, sa confiance et son empathie.

Toutefois, Boutillier (2008, p. 43) s'interroge sur les différents statuts attribués à l'entrepreneur social. Elle avance qu'« à force d'appliquer l'adjectif "social" à une large gamme de situations, le concept d'entrepreneur social est vidé de son sens ». À ce propos, l'auteur met en avant une typologie des profils des entrepreneurs sociaux variant selon la nature de l'entreprise qu'ils gèrent. Aussi, Verbeeren (2000) catégorise l'entrepreneur social selon quatre profils distincts : (1) le travailleur social (création d'une entreprise d'insertion par exemple autour d'une association), (2) l'entrepreneur importé (porteur d'un projet pensé par d'autres), (3) l'entrepreneur entrant (ne venant pas de l'économie sociale et solidaire), et (4) l'entrepreneur auto-inséré (qui crée son propre emploi). Janssen, Bacq et Brouard (2012) présentent une littérature complète sur le thème de l'entrepreneuriat social permettant d'ouvrir la voie à d'importantes recherches. Ils invitent les chercheurs à se pencher, entre autres, sur les caractéristiques des entrepreneurs sociaux et leurs motivations pour créer des entreprises sociales. Ils s'interrogent également, sur les qualités de *leadership* et les questions relatives au style de management adopté par l'entrepreneur social. De plus, ils soulèvent l'intérêt d'étudier les comportements innovants dans l'entreprise sociale. En somme, ces différentes perspectives renvoient à l'importance de l'analyse des compétences relatives à l'entrepreneur social tout au long du processus entrepreneurial.

À ce propos, le concept de compétence varie selon de nombreuses définitions (Bouteiller et Gilbert, 2011). La littérature en management distingue trois dimensions empruntées à la science de l'éducation. Il s'agit de trois niveaux clés de l'apprentissage individuel décrits par Durand (2015) : (1) les attitudes (le savoir-être) relatives aux comportements interpersonnels. D'autres sous-dimensions émergent « telles que le comportement, la culture ou l'identité, mais aussi cette idée de volonté, c'est-à-dire d'engagement et de motivation » (Durand, 2015, p. 284) ; (2) les connaissances (le savoir) qui englobent la capacité de compréhension. Trois sous-dimensions sous-tendent cette définition telles que le savoir-quoi, le savoir-qui et le savoir-pourquoi. Ce dernier consiste à montrer « comment la connaissance vient enrichir la technique pour la hisser au rang de technologie ». Une deuxième sous-dimension du « savoir-pourquoi » relève de la compréhension stratégique de ce qu'il est pertinent de retenir comme voie de développement (Durand, 2015). Le savoir-quoi consiste à connaître une tâche sans être capable d'exprimer comment elle a été réalisée ; (3) et enfin les pratiques (le savoir-faire) qui constituent une dimension regroupant les connaissances intangibles et difficilement exprimables. On parle notamment des « notions de tours de main, de savoir-faire individuels ou collectifs, de processus organisationnels ou de routines et de technologies » (Durand, 2015, p. 285). En entrepreneuriat social, Cuénoud, Moreau et Sybille (2013) proposent un

référentiel intégrant sept compétences nécessaires pour qu'un entrepreneur social puisse mener à bien son activité. Ce référentiel couple les objectifs sociaux aux exigences économiques. Il comporte plusieurs catégories de compétences comme le soutien aux objectifs multiples des entreprises sociales, la connaissance, la compréhension et la mobilisation du système de gouvernance interne et des différentes parties prenantes externes, la gestion d'un personnel rémunéré ou bénévole, la manière d'équilibrer les multiples aspects financiers, et le développement du sentiment d'appartenance et de fierté dans son organisation.

1.2. L'entrepreneuriat social : un processus dynamique et évolutif

L'entrepreneuriat social a toujours existé, mais sous différentes formes. Defourny et Nyssens (2011) se sont d'ailleurs penchés sur le paysage de l'entrepreneuriat social dans le monde afin d'en saisir les différents contours. Selon leurs travaux, ces thématiques touchent trois dimensions centrales, à savoir l'école de la commercialisation des organisations sans but lucratif, l'école de l'innovation sociale et l'école des dynamiques entrepreneuriales dans l'économie sociale et solidaire (Mertens et Marée, 2012). Une des conclusions de l'étude montre que l'entrepreneuriat social est différent selon le lieu géographique où il s'exerce. Par exemple, aux États-Unis, il se base principalement sur deux grandes écoles de pensées, à savoir l'école des ressources marchandes centrée sur les organisations privées non lucratives (Skloot, 1987 ; Salamon, 2002), et l'école de l'innovation sociale (Dees, 1998). En Europe, l'entrepreneuriat social est largement représenté par le réseau de chercheurs EMES créé en 1996 et s'intègre dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, l'écosystème autour de l'entrepreneuriat social, notamment son cadre juridique et législatif, diffère d'un pays européen à un autre (Commission européenne, 2014 ; Boughzala, Defalvard et Bousnina, 2016), ce qui conduit à une hétérogénéité des entreprises sociales.

La littérature sur l'entrepreneuriat social quant à elle, est plutôt récente et manque de paradigme unificateur (Bacq et Janssen, 2011 ; 2008 ; Dacin, Dacin et Tracey, 2011 ; Dato-On et Kalakay, 2016). De ce fait, il existe de nombreuses définitions éclectiques et imprécises (Boncler et Hlady-Rispal, 2004 ; Boutillier, 2008). Nous retiendrons celle de Brouard, Larivet et Sakka (2010, p. 49) selon laquelle l'entrepreneuriat social est « un concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe ». Cette définition englobe trois aspects centraux pour la compréhension du fonctionnement de l'entreprise sociale : (1) le concept de processus qui explique comment la création de valeur sociale suppose une approche dynamique construite selon différentes étapes consécutives, (2) l'aspect entrepreneurial et innovant, notamment à travers la gestion des outils de gestion et la réponse sociale aux différents acteurs sociaux, et enfin (3) les contraintes de l'environnement externe qui poussent l'entreprise à une certaine agilité de l'entreprise à gérer les relations avec les différentes parties prenantes ainsi que l'écosystème environnant.

La recherche sur l'entrepreneuriat classique, tout comme l'entrepreneuriat social, s'est davantage focalisée sur le porteur de projet ainsi que le profil du créateur, que sur les questions relatives à l'émergence organisationnelle (Hernandez, 2008). Toutefois, l'analyse complémentaire de ces deux perspectives est fondamentale pour comprendre l'ensemble du

processus entrepreneurial. Ainsi, au-delà de la question de l'individu ou de l'organisation, le concept de « processus » ancré dans une approche entrepreneuriale évolutive et dynamique est au cœur de la réflexion (Hernandez, 1995 ; 2008 ; Dorado, 2006 ; Weerawardena et Sullivan Mort, 2006 ; Brouard, Larivet et Sakka, 2010). Le terme « processus » dans le champ entrepreneurial renvoie à différents points de vue. Il fait d'abord référence à l'aspect évolutif et séquentiel de la création d'entreprise. Ainsi, Bruyat (1993) souligne l'existence de trois phases distinctes dans le processus entrepreneurial : (1) la phase de déclenchement conséquente aux facteurs déclencheurs propres à l'entrepreneur, (2) la phase d'engagement total du créateur et enfin (3) la phase de survie ou de développement de l'entreprise créée correspondant à la période où l'entreprise dépasse son seuil de rentabilité pour devenir une entreprise viable. Il propose, également, une pyramide définissant les principales dimensions de la création d'entreprise : le créateur, l'environnement, les processus et l'entreprise nouvelle (Bruyat, 1993). De nombreuses recherches sur les dynamiques entrepreneuriales permettent notamment de comprendre la nature des compétences mobilisées à chaque phase du processus entrepreneurial (Lamine et Fayolle, 2014) ainsi que le comportement de l'entrepreneur (Barès, 2013). D'autres modèles, davantage centrés sur l'entrepreneur social, permettent d'approcher le processus d'entrepreneuriat social dans son ensemble en abordant notamment la question organisationnelle et des pratiques managériales. C'est le cas des travaux de Lumpkin, Moss, Grass, Kato et Amezcua (2013) qui présentent un modèle expliquant le processus d'entrepreneuriat social basé sur trois étapes : (1) *les antécédents* qui englobent les motivations, la mission sociale, l'identification des opportunités, l'accès au capital et aux ressources financières et l'identification des parties prenantes, (2) *l'orientation entrepreneuriale* explique notamment le processus d'innovation, la réactivité de l'entreprise sociale, la prise de risque, la compétitivité et l'autonomie et (3) *les outcomes* correspondants à la création de valeur sociale, les solutions sociales durables et la satisfaction des multiples parties prenantes.

Enfin, le concept d'entrepreneuriat social peut également renvoyer à une dimension collective et transversale. En effet, il concerne notamment le processus d'innovation sociale basé sur la combinaison des ressources et la réalisation d'un changement social durable (Mair et Marti, 2006 ; Alvord, Brown et Letts, 2004). Par ailleurs, le processus de réseautage est également placé au cœur des dynamiques relatives à l'entrepreneuriat social (Dixon et Cliford, 2007 ; Haugh, 2007 ; Janssen, Bacq et Brouard, 2012). Enfin, de nombreux auteurs s'interrogent sur la façon, dont les entreprises sociales sont gérées et la nature des outils de gestion mobilisés (Szostak, Boughzala, Diné et Yahiaoui, 2018 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; De Vaujany, 2005) empruntés ou non de l'économie traditionnelle et, dont dépend la performance de l'entreprise (Hambrick et Mason, 1984).

2. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE : UNE DÉMARCHE EXPLORATOIRE FONDÉE SUR DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS EXPLORATOIRES

Afin de comprendre le cheminement entrepreneurial des entrepreneurs sociaux et la façon, dont ces derniers gèrent leur entreprise, une démarche basée sur des entretiens semi-directifs exploratoires a été adoptée. Dans un premier temps, les modalités de recueil des

données sont présentées, puis, dans un deuxième temps le parcours entrepreneurial, la classification des compétences ainsi que les caractéristiques de l'entreprise sociale sont étudiées.

2.1. Un recueil des données à travers des entretiens semi-directifs exploratoires

Dans cette recherche, le choix a été porté sur une démarche exploratoire auprès d'une dizaine d'entrepreneurs sociaux, dont les entreprises sont implantées dans la région Rhône-Alpes (France). La présente étude se focalise sur les entrepreneurs sociaux de cette région, comme cela a été notamment étudié par Everaere (2011). Son travail porte sur l'impact des valeurs de l'économie sociale et solidaire au niveau des pratiques en ressources humaines.

Notons que la démarche exploratoire consiste à étudier un phénomène particulier en profondeur en cernant ses contours et ses spécificités (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003). Cette démarche est fréquemment utilisée dans le champ de l'entrepreneuriat (Bayle-Cordier et Stervinou, 2012 ; Van der Yeught et Bergery, 2012) « afin d'en saisir les différents processus » (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015, p. 24). En effet, cette méthode sert à la compréhension et la théorisation de processus dynamiques où, le « comment » et le « pourquoi » sont constamment posés (Yin, 1984, p. 13).

L'identification des entrepreneurs a été progressive. Au départ, une trentaine d'entrepreneurs sociaux ont été contactés à travers l'annuaire de *Solidaires : Auvergne-Rhône-Alpes*[1]. Ce dernier est un portail dédié aux initiatives de l'ESS au sein de la région concernée. Il recense un grand nombre d'entrepreneurs sociaux de la région, publie d'importantes informations dédiées aux organisations sociales et solidaires, et propose des offres d'emploi ainsi que différentes initiatives sociales. Seuls quelques entrepreneurs ont répondu favorablement à notre requête. En revanche, ces derniers nous ont, par la suite, permis de prendre contact avec des confrères de leur réseau professionnel. Par ailleurs, notons qu'une sélection des entrepreneurs par genre n'a pas été prise en compte dans cette étude.

Concernant le recueil des données, une prise de contact téléphonique a eu lieu, permettant d'obtenir les premières informations concernant le profil de l'entrepreneur social ainsi que les principales activités de son entreprise. Dès le premier échange, les entrepreneurs ont clairement positionné leur organisation comme étant une entreprise sociale. De plus, la formation de la majorité des entrepreneurs, la forme juridique de leurs entreprises et les activités menées confirment leur choix. Dans un deuxième temps, des rencontres avec les entrepreneurs ont été organisées au sein de leur entreprise. Ces visites ont notamment permis d'observer le cadre général du travail (bureaux, lieux de travail, ateliers, espaces de détente, cuisine, etc.).

Le guide d'entretien soumis à nos répondants s'articule autour de trois principaux thèmes d'exploration à savoir : le vécu de l'entrepreneur social avant la création de son entreprise, la phase de création du projet social puis, la gestion de son entreprise. L'élaboration du guide d'entretien a été faite à partir de la littérature existante sur l'entrepreneuriat social

1 http://www.auvergne-rhone-alpesolidaires.org.

(Dacin, Dacin et Tracey, 2011 ; Bacq, Hartog et Hoogendoorn, 2016 ; Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, 2009 ; Kroeger et Weber, 2014 ; Millar et Hall, 2013). L'objectif est de prolonger certains travaux ayant porté sur le profil des entrepreneurs sociaux ainsi que les outils utilisés pour gérer leurs organisations (Szostak *et al.*, 2018 ; Boughzala, Defalvard et Bousnina, 2016 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Draperi, 2011 ; Everaere, 2011). Les entretiens semi-directifs ont duré entre 60 et 90 minutes. Ils ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone, puis retranscrits. À la fin du processus de collecte des données, des appels téléphoniques entre le chercheur et les entrepreneurs sociaux ont permis de valider les résultats de l'étude.

Les caractéristiques des dix entrepreneurs sociaux de cette recherche sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1. Profils des entrepreneurs sociaux étudiés

Entrepreneur	Âge	Formation	Activité de l'entreprise
Patrice	48 ans	DESS en gestion de développement social	Conseil et formation
Laurence	43 ans	DESS en santé et développement social Diplôme dans l'animation et le secteur éducatif	Conseil et formation
Élise	32 ans	Master en sciences de l'art	Commerce écoresponsable (modes, cosmétiques et ateliers de fabrication de produits écologiques)
Yves	56 ans	Titulaire d'un BTS en audio-visuel Formation en psychologie	Président d'une association et d'un pôle de développement de l'ESS de la région lyonnaise Président d'une radio rurale
Benoit	43 ans	Ingénieur en télécommunications	Création de meubles écologiques
Laurent	60 ans	Ingénieur	Conseils Association pour le soutien des personnes isolées (personnes âgées, handicapées, etc.) et l'échange de services
Enzo	37 ans	BTS en communication et gestion commerciale Master en communication	Magasin de produits nobles, éthiques et responsables
Cédric	32 ans	Baccalauréat littéraire Formation artistique	Commerce de produits biologiques
Éric	45 ans	Formation d'ingénieur	Atelier de menuiserie pour des personnes en difficulté
Aline	35 ans	DESS en relations stratégiques Maîtrise de lettres spécialisée dans les médias	Cantine sociale et solidaire

Le traitement des données s'est effectué en deux temps. Une étude thématique a permis de faire émerger des thèmes et des sous-thèmes selon une grille d'analyse générale. Deux dimensions principales ont été retenues en fonction de notre cadrage théorique et de la pertinence des résultats : l'entrepreneur social et son entreprise. L'analyse de l'entrepreneur social se décompose en différentes catégories telles que son vécu, son milieu familial et les compétences mobilisées pour gérer son entreprise. L'entreprise sociale, quant à elle, est étudiée au regard des dimensions suivantes : les valeurs sociales, la structure et les outils de gestion. L'analyse thématique a été effectuée manuellement sur la base de la méthode de codage de Bardin (2001). Elle consiste, dans un premier temps, à découper le corpus en différentes unités (l'unité peut être un mot, une phrase ou un paragraphe), et dans un deuxième temps, à procéder à la catégorisation et le codage de ces unités. Le tableau 2 présente la synthèse du parcours entrepreneurial de dix entrepreneurs lyonnais, de leur vécu à la gestion de leur entreprise.

Tableau 2. Synthèse des dix parcours entrepreneuriaux : du profil de l'entrepreneur social à la gestion de son entreprise

Les entrepreneurs sociaux	L'entrepreneur social			L'entreprise sociale		
	Vécu	**Influence et soutien familial**	**Compétences**	**Valeurs sociales**	**Structure**	**Outils de gestion**
Patrice	Parcours universitaire en gestion de développement social ; 28 ans de vie associative Expérience de deux ans dans une ONG à Haïti	Influence du milieu parental : « *J'imagine qu'ils ont dû me transmettre ces valeurs sociales.* »	Compétences relatives à la communication (**savoir-être**) Le bénévolat est perçu comme une compétence : *« Aider ceux qui soutiennent l'engagement… assistance à la maîtrise d'ouvrage… visiter sa pensée pour pouvoir innover (empathie)* » **(savoir-être)** Coopération et mobilisation du réseau des entrepreneurs **(savoir-être)**	Valeur sociale forte : « *Notre entreprise sert le bien social.* »	SARL Appartenance à une SCOP avec cinq collaborateurs (offre collective et structure de complémentarité d'expertises)	Outils utilisés : ordinateur, téléphone fixe et portable, « *je sais que je suis sur le minium* » Un site internet par marque de produits commercialisés Prise de conscience de l'enjeu des réseaux sociaux Utilisation de moyens informels pour la gestion de l'entreprise : « *Je fonctionne par le réseau et par le bouche-à-oreille.* »

Les entrepreneurs sociaux	L'entrepreneur social			L'entreprise sociale		
	Vécu	**Influence et soutien familial**	**Compétences**	**Valeurs sociales**	**Structure**	**Outils de gestion**
Laurence	Expérience professionnelle en tant que chargée de mission et de projets auprès d'une association d'éducation à la santé	Pas d'influence du milieu familial : « *Mes parents n'étaient pas du tout des entrepreneurs.* »	Conception des outils de gestion : « *Je me suis construit mes propres tableaux de suivi* […] *Les outils et les tableaux pour aider à chiffrer mes activités.* » **(savoirs)** Compétences acquises sur le tas : « *Personnellement, j'ai quelques notions de gestion* […] *On a tous la capacité de convaincre, de médiatiser, de communiquer, etc.* » **(savoir-faire)**	Valeurs sociales affirmées : « *On a des valeurs humaines et démocratiques différentes des valeurs capitalistiques.* » Valeurs organisationnelles : « *On a créé la SCOP pour trouver un modèle d'entreprise adapté à nos valeurs humaines et démocratiques.* »	SCOP avec trois associés Mode de gouvernance horizontale et alternative : « *Concrètement, la gérance est tournante.* »	Outils utilisés : Excel, ERP, Google doc. Passage d'outils de contrôle de gestion simple conçus par les associés, à l'ERP afin de parer au manque de réunions d'équipe : « *Jusqu'à maintenant on est sur des outils simples comme Excel qui sont entièrement bricolés maison. Au fil du temps, on les améliore.* »
Élise	Importante expérience dans le domaine associatif Directrice de projets culturels	Pas d'influence du milieu familial	Coordination et gestion des hommes : « *Je m'implique beaucoup dans la coordination, la gestion d'équipes dans la vie associative, la communication, l'événementiel et les partenariats. Je suis plus sur l'humain.* » **(savoir-être)**	La mode écoresponsable Valeurs sociales fortes : « *Je veux faire valoir des idéologies, des valeurs sociales.* »	SCOP multiacteurs Vingt associés, dont quatre principaux et deux gérants nommés	Outils utilisés : Excel, logiciels d'encaissement spécialisés Adaptation des outils au contexte des coopératives : « *Les outils sont vraiment destinés à la gestion commerciale pure et dure. On a tout de même fait en sorte qu'ils soient adaptés à nos projets.* »

Les entrepreneurs sociaux	L'entrepreneur social			L'entreprise sociale		
	Vécu	**Influence et soutien familial**	**Compétences**	**Valeurs sociales**	**Structure**	**Outils de gestion**
Yves	Formation universitaire en psychologie 20 ans d'expérience professionnelle dans l'industrie	Soutien familial dans la phase de création de l'entreprise sociale	Valeur de respect des autres **(savoir-être)** Maîtrise des stratégies de communication et d'intermédiation **(savoirs)**	Faire rencontrer des personnes issues des milieux ruraux avec des habitants des milieux urbains	Radio associative	Utilisation des outils classiques : *« On utilise des outils informatiques très simples. Des outils comme Excel, pour faire le budget. Ce sont les outils des banques, on peut les télécharger. »* Page Facebook
Benoit	Ingénieur en production Expérience d'enseignement en Afrique	Pas d'influence du milieu familial : *« Mes parents n'ont pas travaillé dans le milieu associatif. Mon père est directeur commercial et ma mère est assistante sociale dans une entreprise. »* Importance de l'éducation et des convictions religieuses Scoutisme	La capacité d'écoute **(savoir-être)**. *« On essaye de faire participer au maximum les employés pour qu'ils se sentent chez eux. »* **(savoir-être)**	Valeurs sociales : travailler et vivre ensemble	Postes dédiés à l'activité sociale : *« On a créé trois postes réservés aux personnes dans l'insertion ou porteuses de handicaps. »* Système de pouvoir organisé et décentralisé	Outils utilisés : budget prévisionnel, tableaux de bord commercial, Quadrafact et Quadratus, Excel, Google+, Google Drive, serveur. Apprentissage et construction d'outils de partage des connaissances (création de réseau social interne basé sur Google+, recours à Google Drive)

Les entrepreneurs sociaux	L'entrepreneur social			L'entreprise sociale		
	Vécu	**Influence et soutien familial**	**Compétences**	**Valeurs sociales**	**Structure**	**Outils de gestion**
Laurent	Importante expérience associative Expérience professionnelle au sein des grandes entreprises dans le département des ressources humaines	Pas d'influence du milieu familial	Communication (**savoir-être**) Capacité à faire émerger les idées auprès des volontaires, capacité d'écoute et capacité à accompagner et mettre en œuvre les idées innovantes **(savoir-faire et savoir-être)**	Rencontres humaines conviviales de personnes âgées isolées et handicapées Échanges de services entre les habitants	Association	Outils utilisés : Excel Préférence pour la gratuité des outils : « *On utilise des outils très simples, avec Excel pour faire le budget ou pour avoir des fichiers clients.* » Site internet pour la relation clientèle
Enzo	Passion pour le voyage notamment en Australie (séjour d'une année) Peu d'expériences professionnelles : « *J'ai eu des boulots à droite et à gauche.* »	Pas d'influence du milieu familial	Design graphique **(savoirs)** Écoute et sélection des marques engagées **(savoir-faire)**	Consommation alternative responsable : « *On est dans le non-capitalisme. Le produit doit être beau et écologique.* »	Microentreprise Régime de salarié indépendant. Deux associés	Outils simples de gestion orientés vers le domaine de la comptabilité (Excel, Skydriver) : « *Pour les outils de gestion, nous on a un comptable. On n'a pas vraiment de logiciels spécifiques.* » Difficultés d'adapter au marketing digital : « *Il y a un problème d'adaptation du site à l'ordinateur. Il faut vraiment tout changer. Pour l'instant on n'est pas optimal par rapport à ça. On va modifier notre fonctionnement dans ce sens-là.* »

Les entrepreneurs sociaux	L'entrepreneur social			L'entreprise sociale		
	Vécu	**Influence et soutien familial**	**Compétences**	**Valeurs sociales**	**Structure**	**Outils de gestion**
Cédric	Formation d'acteur Expériences professionnelles comme artisan, puis comme paysagiste	Influence du milieu familial : « *J'ai eu des valeurs sociales qui m'ont été transmises dès l'enfance.* »	Capacité de fédérer et capacité de management **(savoir-être)** Curiosité, réflexion, enthousiasme **(savoir-être)**	Charte éthique comme fondement de l'entreprise	Entreprise sociale Trois associés	Outils utilisés : Google Drive, Facebook, Whatsapp Importance de la gratuité des outils : « *Ce sont tous des outils qui existent et qui sont gratuits.* » Site interne
Éric	Expérience professionnelle dans l'industrie pendant quatre ans Expérience professionnelle en Afrique	Pas d'influence du milieu familial	La bienveillance est une compétence fondamentale **(savoir-être)** Gestion des handicapés psychiques **(savoirs)** Médiation et donner du sens **(savoir-être)**	Mission sociale : « *Nous avons besoin d'une activité professionnelle qui a du sens et l'entreprise, une finalité humaine.* »	Association au départ en 1976 puis agrément d'Entreprise Adaptée (EA) Trente-huit salariés, dont une majorité d'handicapés	Outils utilisés : ERP pour les indicateurs de l'activité et partage des connaissances, Excel Difficultés d'adaptation aux outils
Aline	Expérience de douze ans en tant que journaliste économique	Pas d'influence du milieu familial : « *Mon père était cadre dans un grand groupe et ma mère elle était professeure.* »	Compétences en stratégie partenariale, animation de communautés, management, recherche de financement **(savoir-faire)**	Partage humain, prestation accessible	Association : deux associés, une équipe de huit salariés et 950 adhérents	Outils utilisés : Google Drive, Excel Difficultés d'adaptation aux outils de gestion Adaptation aux outils grâce à l'expérience et l'apprentissage : « *On n'utilise que les outils gratuits. On a tâtonné on a fait pas mal de choses et on a finalement pris conseil de l'extérieur.* »

2.2. Analyse des résultats

2.2.1. Le profil des entrepreneurs sociaux étudiés

Les entrepreneurs sociaux étudiés sont tous âgés de plus de 30 ans. L'âge pourrait constituer un critère de réflexion important. En effet, il reflète l'expérience acquise, l'apprentissage d'une vie expliquant le cheminement particulier vers la réalisation d'un projet social. De plus, force est de constater une passion certaine, caractéristique fondamentale et commune aux entrepreneurs sociaux. Cette passion se manifeste aussi bien au niveau de leur vie professionnelle que privée, et ce, bien avant la création de leur entreprise sociale : passion pour le monde associatif concernant Patrice (28 ans de vie associative), passion artistique et éducative pour Élise, Yves a fait toute sa vie de la radio, ou encore Enzo, un féru des voyages et des sports.

La majorité des entrepreneurs sociaux interrogés n'ont pas forcément connu une influence familiale spécifique à l'activité sociale : « *La carrière de mes parents n'a pas été une source d'inspiration pour moi* », affirme Aline. « *Mes parents n'ont pas travaillé dans le monde associatif* », déclare Éric. Laurence exprime aussi : « *Je ne crois pas que le profil de ma famille ou celui de mes collègues a été un moteur dans la création de mon entreprise sociale* ». Quelques entrepreneurs ont, en revanche, spécifié avoir hérité de valeurs sociales transmises à travers leur éducation. Ainsi, Patrice exprime : « *J'imagine qu'ils ont dû me transmettre ces valeurs* », ou encore Cédric : « *Des valeurs m'ont été transmises dès l'enfance* ».

En revanche, le soutien familial a un impact considérable tout au long du processus entrepreneurial. En effet, l'appui moral et financier, ainsi que le dévouement de la famille sont fondamentaux, voire même vitaux pour la création d'une entreprise sociale : « *J'ai bénéficié du soutien de mes parents qui ont accepté de cautionner leur maison pour que j'obtienne un financement* », affirme Cédric. Yves déclare aussi : « *Ma compagne était partie prenante du projet* », « *on avait tous un soutien familial indispensable parce qu'une entreprise sociale est un risque, un engagement et de l'énergie* », précise Laurence. En revanche, si le soutien de la famille est indispensable, il existe de réelles difficultés de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des entrepreneurs : « *Les difficultés sont relatives au changement du mode de vie, qui fait qu'on travaille beaucoup. Il est difficile d'avoir en même temps une vie sociale et privée* », affirme Patrice. Laurence précise aussi : « *On a une réalité de travail qui est très engageante et qui demande beaucoup d'énergie* […] *on est très souvent absent de chez soi* », « *je travaillais 80 % de mon temps et cela pesait un peu sur ma vie familiale* », ajoute Benoit.

Enfin, les différentes expériences universitaires et professionnelles avant la création de l'entreprise influencent la nature de l'activité et la structuration du projet social. Patrice et Laurence ont suivi des parcours universitaires en gestion et en développement social, puis ils ont travaillé dans le secteur social (ONG, politique de développement social et chargée de mission auprès des associations). Cette expérience leur a permis de développer une solide expertise dans le domaine. Éric, Benoit, Laurent et Yves sont des ingénieurs ayant longtemps travaillé dans de grandes entreprises privées. Leur lassitude quant aux valeurs capitalistes a été largement relatée. Ils ont, par ailleurs, clairement exprimé leur besoin de changement pour un monde professionnel plus juste. Aline, quant à elle, est une journaliste économique.

2.2.2. Les motivations diverses pour la création d'une entreprise sociale

Pour la majorité des entrepreneurs interviewés, les motivations pour la création d'une entreprise sociale sont liées à leur passion et à leur quête de sens : « *Je souhaiterais construire un monde plus juste* », affirme Benoit. Cette même passion est à l'origine des valeurs et de l'engagement certain pour une cause sociale. L'histoire d'Aline est particulière. C'est à la suite du décès de son mari dans un accident de la route qu'elle a décidé de créer une cantine sociale et solidaire, en ayant pour ambition de partager ses repas avec des familles monoparentales dans le besoin : « *L'expérience d'une vie de famille monoparentale, prenant des repas seule ou avec les enfants, m'a poussée à créer un lieu dans lequel je peux me mettre à table avec d'autres gens sans que ce soit forcement le prix d'un restaurant, et de partager un repas convivial* ». Par ailleurs, elle avance clairement sa volonté d'indépendance et d'épanouissement au travail. Ce dernier point est, également, partagé par Éric et Laurent, anciens ingénieurs de grandes sociétés avec de hautes responsabilités, soucieux de repenser leur vie professionnelle où l'humain est au cœur du fonctionnement des entreprises. Éric souligne : « *J'ai besoin d'une activité professionnelle qui ait du sens et que mon entreprise ait une finalité humaine.* »

En outre, les valeurs fondamentalement sociales ont été citées de nombreuses fois : « *J'ai un travail qui sert le bien social* », déclare Patrice. Parfois, les fondements capitalistiques sont remis en cause : « *On a des valeurs humaines et démocratiques différentes des valeurs capitalistiques* », stipule Laurence. Enzo affirme : « *On est dans le non-capitalisme. Le produit doit être beau et écologique.* » D'autres missions sociales émergent de l'analyse comme la volonté de rapprochement des personnes isolées à travers des rencontres conviviales et des services partagés comme Laurent à travers son association d'échanges de services, ou encore Aline avec sa cantine sociale et solidaire. Quant à Benoit, il privilégie les valeurs du travail au sein de son entreprise, dont la valeur ajoutée sociale dépasse le souci d'une viabilité économique. Le credo de son entreprise résume l'état d'esprit environnant : « *Travailler et vivre ensemble* ». Enfin, Élise et Enzo tentent de créer une nouvelle façon de consommer qui soit plus engagée socialement comme la mode écoresponsable ou la consommation alternative responsable.

2.2.3. Les compétences spécifiques aux entrepreneurs sociaux

L'analyse du corpus obtenu fait émerger plusieurs catégories de compétences, propres à l'entrepreneur social. Tout comme l'entrepreneur classique, l'entrepreneur social doit détenir un minimum de connaissances pour pouvoir gérer son entreprise et mener son activité. Au-delà du clivage relatif aux secteurs d'activité, l'analyse des données montre que l'entrepreneur social possède des connaissances indispensables en gestion (gestion de facturation, préparation de devis, passation d'écriture comptable, élaboration de paie, etc.). La majorité des entrepreneurs interrogés déclarent, en effet, maîtriser quelques notions comptables qui servent à gérer leur entreprise au quotidien. Pour ce faire, ils sont amenés à concevoir des outils numériques, sous format Excel par exemple, pour faciliter la gestion de leurs structures. Le cas échéant, ils se font aider par des collègues ou des proches pour mettre en place ces outils. L'analyse ne fait pas ressortir plusieurs savoir-faire ou pratiques technologiques relatives aux entrepreneurs sociaux. En effet, chaque entrepreneur social doit avoir quelques savoir-faire relatifs à son métier. Cette recherche révèle plusieurs compétences, liées à la

catégorie des savoir-être ou des attitudes. Cette catégorie tend à s'élargir. L'entrepreneur social devient bénévole, notamment dans sa relation avec ses clients. Les personnes interrogées citent plusieurs déclinaisons qui résultent de l'ensemble des interactions avec leur entourage. Il travaille, ainsi, avec plusieurs personnes où le facteur humain et les relations interpersonnelles passent avant toute chose. Dans cette catégorie de savoir-être, plusieurs compétences apparaissent. En effet, il a la capacité de convaincre, de médiatiser et de communiquer avec autrui. À ces qualités, s'ajoute la compétence d'intermédiation et de gestion des équipes constituées généralement de personnes, dont les profils sont très hétérogènes. À travers le dialogue et l'écoute, il arrive à cerner et comprendre les besoins de ses collaborateurs. Avoir de l'empathie et savoir se mettre à la place de l'autre est une compétence-clé de l'entrepreneur social d'autant plus que le nombre de parties prenantes internes et externes semble plus élevé que dans le cas de l'entrepreneuriat classique.

2.2.4. Le choix du lieu de l'entreprise sociale : un engagement social initial

La question du lieu d'activité est clairement soulevée dans la dynamique de création de l'entreprise sociale. En effet, le choix du lieu d'activité n'est pas fortuit. Comme le souligne Enzo : « *Le quartier que l'on a choisi pour notre boutique n'est pas anodin* […] *c'est un quartier social qui n'a rien à voir avec le lieu où sont généralement les grandes entreprises* ». Dans son association d'échanges de services entre les habitants du quartier à travers des rencontres conviviales, Laurent expérimente des quartiers pilotes pour son projet social : « *L'idée au départ est de créer deux sites pilotes. Nous avons réalisé deux expériences : l'une à Montchat et l'autre à Meyzieu. Ce sont deux quartiers différents. Montchat est un quartier aisé alors que Meyzieu est un quartier populaire* ». Dans le quartier aisé, il existe plusieurs personnes âgées qui ont besoin de rencontres conviviales, alors que dans les quartiers populaires où la solidarité entre les habitants est plus présente, le besoin social concerne davantage l'échange de services à moindres coûts. La rencontre des deux populations permet, par conséquent, de satisfaire les besoins de chacun.

Le partage d'un même espace convivial joue, également, un rôle majeur dans l'activité sociale de Laurent. En effet, c'est un endroit de réconfort, propice aux échanges entre les personnes dans le besoin. Suite à la réussite de son premier restaurant, Aline a eu pour ambition de développer un réseau de cantines sociales dans différents endroits de la ville où le partage d'un espace commun constitue le point central de sa mission sociale : « *J'ai eu envie d'un lieu dans lequel je peux me mettre à table avec d'autres gens sans que ce soit forcément le prix d'un restaurant* […] *on monte un réseau de cantines au niveau de différents quartiers* […] *on fait croiser plusieurs parcours de vie qui se rencontrent, échangent et se soutiennent mutuellement* ». Benoit précise dans ce sens : « *Ici on a un lieu de vie, c'est notre salle à manger, notre cuisine, et en même temps notre salle de réunion. On aimerait bien échanger les informations. On a un point d'informations tous les lundis matin et ensuite, il y a les temps de pause et les temps de déjeuner qui sont informels.* »

2.2.5. Les structures des entreprises sociales : un lieu de partages

Les entreprises étudiées s'inscrivent sous des statuts juridiques différents : la SARL, la SCOP, le RSI (régime de salarié indépendant), l'entreprise adaptée et le statut associatif. Seule l'entreprise d'Éric a évolué en termes de statut juridique. En effet, son association a été créée en 1976, mais le développement des activités a nécessité une restructuration juridique sous forme d'une entreprise adaptée (EA) de 38 salariés, dont 80 % souffrent d'handicaps majeurs.

Par ailleurs, nous constatons, également, la taille réduite des entreprises sociales étudiées. Elles répondent à la volonté d'une gestion de proximité, proche de la population cible : « *C'est une petite boutique, nous produisons des petites quantités. Il n'y a pas de volume, on est plutôt sur des rapports humains* […]. *On est vraiment parti sur des fonds propres très minimes* », affirme Enzo. Son entreprise sociale est soumise au régime de salarié indépendant. Enfin, une importante entraide entre les entrepreneurs sociaux est particulièrement observée. Cette solidarité entre les confrères apparaît dans les SCOP où les entrepreneurs ont la possibilité de se soutenir mutuellement et d'échanger leurs savoirs respectifs. Des entrepreneurs ont eu recours à la SCOP et considèrent cette dernière comme une structure solidaire de compétences partagées. En effet, les compétences sont complétées et enrichies par l'expérience et les savoirs des entrepreneurs partenaires dans divers domaines. Par exemple, les outils numériques sont mieux maîtrisés par les jeunes entrepreneurs, alors que les générations plus avancées ont plus de poids dans les négociations avec les partenaires. En somme, l'entraide, le partage et le soutien moral semblent jouer un rôle déterminant dans le processus de réussite des projets sociaux pour l'ensemble de nos entrepreneurs.

2.2.6. Les outils de gestion dans les entreprises sociales

La gratuité et la simplicité des outils de gestion sont favorisées pour le fonctionnement des entreprises sociales : « *Ce sont tous des outils qu'offre Internet et qui sont gratuits* », commente Cédric. Le logiciel Excel, le Google Drive, les réseaux sociaux (une page Facebook professionnelle, Google+) et les envois par courriel sont parmi les outils les plus utilisés dans les entreprises. Leur utilisation concerne essentiellement la comptabilité, la facturation, la budgétisation et la gestion des clients : « *Nous utilisons des outils très simples avec Excel pour faire le budget ou pour avoir des fichiers clients* », note Laurent. Deux entrepreneurs, Laurence et Éric, utilisent un outil plus sophistiqué comme l'ERP. L'objectif pour Laurence, est d'être plus professionnelle au niveau du suivi de facturation ou des frais et en même temps, parer au manque des réunions d'équipe. Elle précise : « *En mai, nous sommes passés à quelque chose d'un peu plus professionnel qui devrait nous faciliter un peu la vie. Nous avons mis en place un ERP* […] *nous nous voyons une fois par mois pour nos réunions d'équipe. Une fois par mois, ce n'est pas intéressant pour interagir entre nous. Nous avons donc mis en place une sorte de grille de suivi que nous diffusons tous les 15 jours. Chacun remplit virtuellement un document qui décrit l'activité de chacun* ».

Toutefois, certains répondants comme Élise, Éric ou encore Aline, avouent avoir des difficultés pour adapter les outils au fonctionnement de leur entreprise. Le caractère particulier de leur activité peut expliquer cette difficulté d'appropriation (coopérative, service d'aide aux personnes âgées/handicapées, cantine solidaire). Afin de remédier à ces difficultés, la participation d'Élise à la SCOP lui permet d'acquérir les connaissances nécessaires au processus

d'adaptation des outils à la nature de son activité. D'autres entrepreneurs sociaux comme Benoit, Cédric, Éric et Aline soulèvent le souci d'améliorer l'utilisation des outils à travers l'expérience et l'apprentissage : « *Nous sommes en permanence en train de faire bouger nos outils* », commente Cédric. Patrice et Aline ont recours aux réseaux sociaux pour parer au manque d'outils de gestion sophistiqués. « *Je fonctionne par le réseau et par le bouche-à-oreille* », explique Patrice. En effet, qu'il soit numérique ou humain, le réseau social constitue auprès des entrepreneurs sociaux un lieu privilégié permettant de promouvoir leur activité et/ou un lieu d'échange d'informations.

3. DISCUSSION

L'analyse des données recueillies a permis d'étudier deux variables fondamentales de l'entrepreneuriat social : l'entrepreneur social et l'entreprise sociale. En phase avec les travaux de Brouard, Larivet et Sakka (2010), les discours des entrepreneurs sociaux interrogés laissent effectivement apparaître les différents piliers de l'entrepreneuriat social : la création de la valeur sociale, l'innovation dans les outils de gestion et l'influence de l'entourage.

Au regard des travaux de Van Der Yeught et Bergery (2012) et de Draperi (2011), cette recherche met en lumière le rôle central de l'entrepreneur social. Elle met en évidence l'importance du vécu, du parcours universitaire et/ou professionnel comme facteurs d'influence. Les entrepreneurs étudiés n'ont pas particulièrement eu une éducation vouée au monde associatif ou à un esprit entrepreneurial. En revanche, le soutien de leur famille tout au long du processus entrepreneurial est souvent vital pour eux. Au-delà des valeurs sociales transmises, les parents, l'entourage ou d'autres membres de la famille offrent plutôt un support moral, financier et logistique déterminant. C'est en ce sens que l'entrepreneur social, tout comme l'entrepreneur classique, est encastré dans un environnement particulier au sens de Boutillier (2008) où les origines de la création d'une firme se trouvent dans la famille. Les résultats corroborent les travaux de Casson (1991) selon lesquels, la contrainte financière peut être en partie (voire intégralement dans certains cas) résolue par la famille : « la principale alternative à la banque demeure la famille » (Casson, 1991, p. 277). Nous constatons, par ailleurs, la difficile conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle de l'ensemble de nos entrepreneurs sociaux. Certains entrepreneurs trouvent une alternative à ces situations, en devenant des couples de copreneurs avec leur conjoint(e), tel que souligné par Marshack (1994), ainsi que Fitzgerald et Muske (2002).

Toujours dans la phase de l'antécédent, au sens de Lumpkin *et al.* (2013), l'entreprise sociale nécessite un minimum de motivation, orientée vers le social, de la part du porteur du projet. La majorité d'entre eux considère que cette motivation est fondamentale pour le déclenchement du processus entrepreneurial, dans un milieu plus humain et moins capitalistique, en vue de donner plus de sens à leur future entreprise. Cette recherche met en évidence plusieurs profils d'entrepreneurs sociaux animés par des motivations diverses. D'autre part, les résultats soutiennent l'idée selon laquelle l'entrepreneur social n'hérite pas forcément de la culture de l'entreprise sociale. Ainsi, l'intention de créer une entreprise sociale peut émerger de la part d'un entrepreneur rentrant ou d'un entrepreneur auto-inséré ayant perdu son emploi et qui cherche à acquérir une nouvelle situation plus aisée. De plus, cette recherche a

montré qu'une personne n'ayant aucun rapport avec le milieu de l'ESS peut créer son entreprise sociale, ce qui fait écho aux travaux de Verbeeren (2000).

L'analyse du profil des dix entrepreneurs sociaux étudiés met en évidence, l'existence de compétences spécifiques. En phase avec le modèle de Durand (2015), trois principales catégories sont identifiées : le savoir (connaissances), le savoir-faire (pratiques) et le savoir-être (attitudes). À l'instar des savoirs et des savoir-faire indispensables à la gestion d'une activité, la catégorie du savoir-être apparaît la plus citée par les entrepreneurs sociaux. Ces derniers sont comparés à des médiateurs et des conciliateurs qui favorisent le dialogue. Ces compétences innées sont relatives à leur humanisme (Everaere, 2011). Tout comme l'empathie, nos entrepreneurs sociaux privilégient la confiance au niveau du travail avec leurs collaborateurs. Ils semblent plus altruistes que les entrepreneurs classiques, ce qui fait écho aux travaux de Petrovskaya et Mirakyan (2017). Par ailleurs, ce travail montre que l'entrepreneur social se distingue de l'entrepreneur classique par son engagement dans un processus d'innovation sociale sans être limité par les ressources. Ce résultat corrobore les travaux de Dees (1998) d'autant plus que leur innovation sociale contribue davantage au développement durable, comme souligné par Van Der Yeught et Bon (2016).

De plus, on remarque que les entrepreneurs sociaux de notre étude sont solidaires avec leurs confrères, ce qui valorise la collaboration intersectorielle et les coopératives communautaires, comme montré par Hossain, Abu Saleh et Drennan (2017). Cela corrobore les préférences du collectif qui distingue l'entrepreneur social du classique (Van Der Yeught et Bergery, 2012). Ils favorisent ainsi l'entraide, le partage d'expériences et le transfert des savoirs interentrepreneurs. C'est d'autant plus le cas lorsque les entreprises sociales favorisent les SCOP. En effet, l'étude montre que cette structure constitue un lieu de choix de mutualisation des ressources, mais aussi de compétences et d'outils de gestion. À ce propos, nous avons noté que les outils ne sont pas particulièrement sophistiqués. En effet, la majorité d'entre eux sont gratuits et accessibles. Ils permettent, toutefois, de concilier les objectifs économiques aux défis sociaux de l'entreprise, ce qui confirme l'idée défendue par Dubruc et Vialette (2016). Dans cette même perspective, une quête permanente d'amélioration de ces outils est clairement exprimée par les entrepreneurs, soucieux de la gestion d'une entreprise en croissance. Par ailleurs, force est de constater que les réseaux sociaux humains priment sur les réseaux numériques. L'objectif est d'échanger les idées et de partager les connaissances en vue d'adapter les outils aux activités sociales de l'entreprise compte tenu des ressources financières limitées. Ainsi, si les outils de gestion reflètent le sens à donner à l'action (Lorino, 2002), l'analyse montre que la création d'une valeur sociale est plus significative que le profit (Kroeger et Weber, 2014). Autrement dit, les outils de gestion dans l'entreprise sociale semblent davantage aller dans la logique de l'éthique (Almog-Bakeret, 2012) que dans la logique technico-économique.

À l'instar du modèle de Lumpkin *et al.* (2013), cette recherche fait ressortir l'importance des *outcomes* dans le processus de l'entrepreneuriat social, pour qui la création de la valeur sociale est l'objectif omniprésent. Au-delà des clivages de secteurs d'activités, tous les entrepreneurs sociaux interrogés ont mis l'accent sur l'importance de la valeur sociale. Cette dernière est intimement liée à l'environnement, dans la mesure où les acteurs internes (collaborateurs, famille, etc.) et externes (État, SCOP, organismes, etc.) favorisent son développement. En effet, l'analyse révèle que les échanges avec l'entourage portent, certes, sur la mobilisation de fonds, mais aussi, et surtout sur le conseil, le soutien moral et le partage des

connaissances. La littérature sur l'entrepreneuriat classique souligne également la contribution des réseaux sociaux au parcours entrepreneurial pour accéder aux différentes ressources (Anderson, Drakopolou Dodd et Jack, 2010). La confiance mutuelle et l'échange interactif entre l'entrepreneur et les contacts clés (Omrane, 2013) assurent le bon fonctionnement de l'entreprise sociale. Ce travail montre, également, que l'entrepreneur suit une philosophie particulière, telle que venir en aide aux autres, consommer responsable, tout en donnant un sens à son travail, parfois même un sens à sa vie. C'est ce qui permet d'expliquer, entre autres, la forte collaboration et l'interaction observée entre les acteurs afin d'optimiser les ressources, contrairement aux barrières concurrentielles qui marquent les échanges dans l'entreprise conventionnelle (Dacin, Dacin et Matear, 2010).

CONCLUSION

À partir d'une étude exploratoire basée sur des entretiens auprès de dix entrepreneurs sociaux de la région lyonnaise, une recherche sur l'entrepreneur social a été conduite afin d'en saisir les différents contours. Le premier apport théorique nuance le débat sur l'appartenance de l'entrepreneuriat social au champ de l'ESS ou de l'économie traditionnelle. En effet, au-delà de la dimension économique qui caractérise l'entrepreneuriat, la dimension sociale émerge tout au long du parcours de l'entrepreneur social. La prise en compte de la dimension humaine et relationnelle dans le cadre d'une entreprise sociale est clairement identifiée par les entrepreneurs sociaux eux-mêmes. La contribution sociale est omniprésente, allant de l'expérience antérieure et des compétences requises, à la gestion au quotidien du projet social. Par ailleurs, le deuxième apport théorique consiste à affirmer la capacité de l'entrepreneur social à utiliser les outils de management de l'entrepreneuriat classique tout en restant fidèle aux normes de l'utilité sociale. Toutefois, une légère difficulté d'adaptation de ces outils a été constatée, ce qui le pousse à constamment innover au niveau des pratiques de gestion (Davister, 2006). Aussi, cette recherche valorise davantage l'importance de la collaboration et des logiques de partage des connaissances entre l'entrepreneur social et son équipe, mais également entre l'entrepreneur social et ses confrères.

Sur le plan managérial, ce travail devrait permettre aux organismes de l'État et de financement des petites entreprises de mieux (re)connaître l'enjeu social apporté par ce type d'organisation dans le développement économique. Les entrepreneurs sociaux devraient également s'approprier ou adapter les outils du management classique au contexte de leur entreprise, mais aussi à innover au niveau des pratiques managériales pour une croissance durable. Par ailleurs, force est de constater l'importance du travail collaboratif des entrepreneurs sociaux avec leurs confrères, en vue de mieux partager les connaissances et les bonnes pratiques. L'apport managérial n'est pas seulement destiné aux entrepreneurs sociaux. En effet, les entrepreneurs classiques devraient valoriser les dimensions sociales et interpersonnelles préconisées par les entrepreneurs sociaux pour mener à bien leurs activités capitalistiques. Les entrepreneurs sociaux devraient, quant à eux, davantage prendre conscience de leur contribution dans le tissu économique global, en encourageant l'investissement et en créant des postes d'emploi, sans pour autant oublier leurs finalités sociales.

La difficile généralisation des résultats en raison du nombre limité d'entrepreneurs sociaux étudiés constitue une limite à notre travail. Une étude quantitative, moins fine, mais plus

représentative, à travers un échantillon conséquent d'entrepreneurs, permettrait d'élargir la portée des résultats. De plus, la diversité des structures des entreprises sociales étudiées limite la pertinence des propos.

Dès lors, nous ouvrons le débat sur d'autres perspectives de recherche pouvant enrichir la compréhension du parcours entrepreneurial, notamment l'analyse de l'influence des parties prenantes sur l'entreprise sociale. Dans la même veine, une étude comparative pourrait être effectuée sur les similitudes et les différences entre les entreprises sociales de différents pays. Si la raison d'être de l'entreprise sociale est fondée sur l'aspect humain et humaniste, peut-on parler de spécificités culturelles relatives à l'entrepreneuriat social ? Existe-t-il des particularités géographiques relatives aux entreprises sociales ou sont-elles toutes fondamentalement semblables ?

RÉFÉRENCES

Almog-Bakeret, G. (2012). Apports potentiels de l'étude de l'entrepreneuriat social pour la recherche en GRH. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 516-521). Paris, Vuibert.

Alter, K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationships. Dans A. Nicholls (dir.), *Social entrepreneurship, new models of sustainable change* (p. 205-232). Oxford, Oxford University Press.

Alvord, S.H., Brown, L.D. et Letts, C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(3), 260-282.

Anderson, A.R., Drakopolou Dodd, S. et Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(2), 121-133.

Bacq, S., Hartog, C. et Hoogendoorn, B. (2016). Beyond the moral portrayal of social entrepreneurs : an empirical approach to who they are and what drives them. *Journal of Business Ethics*, *4*(133), 703-718.

Bacq, S. et Janssen, F. (2008). From social entrepreneurship as a practice to a legitimate field of research : literature review and classification. *Working papier 06/2008, Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovation Strategies.* Louvain-la-Neuve, Louvain School of Management.

Bacq, S. et Janssen, F. (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.

Bardin, L. (2001). *L'Analyse de contenu*. Paris, Presses universitaires de France.

Barès, F. (2013). Dynamiques entrepreneuriales le comportement de l'entrepreneur, compte rendu. *Revue internationale PME*, *26*(1), 141-142.

Bayle-Cordier, J. et Stervinou, S. (2012). Les SCOP et l'entrepreneuriat social : la perspective de fondateurs et dirigeants de SCOP de la région ouest de la France. *Revue internationale PME*, *25*(3-4), 123-154.

Boncler, J. et Hlady-Rispal, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? *Revue de l'entrepreneuriat*, *3*(1), 21-32.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world : social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York, Oxford University Press.

Boughzala, Y., Defalvard, H. et Bousnina, Z. (2016). La difficile émergence de l'entrepreneuriat social dans le processus démocratique de la Tunisie : une solution du côté des territoires ? *Interventions économiques*, (54). Récupéré le 1er mai 2019 sur le site : https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2681.

Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2011). La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *1*(79), 56-71.

Boutillier, S. (2008), L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? *Humanisme et Entreprise*, *5*(290), 41-60.

Brouard, F., Larivet, S. et Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, *1*(1), 46-64.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (thèse de doctorat non publiée en sciences de gestion). Grenoble, Université Pierre-Mendès-France à Grenoble.

Casson, M. (1991). *L'Entrepreneur*. Paris, Éditions Economica.

Codello-Guijarro, P. et Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, *1*(246), 103-109.

Cuénoud, T., Moreau, C. et Sybille, M. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. *Revue internationale de l'économie sociale*, (329), 80-91.

Dacin, M.T., Dacin, P.A. et Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship : a critique and future directions. *Organization Science*, *22*(5), 1203-1213.

Dacin, P.A., Dacin, M.T. et Matear, M. (2010). Social entrepreneurship : why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, *24*(3), 37-58.

Dato-On, M.-C. et Kalakay, J. (2016). The winding road of social entrepreneurship definitions : a systematic literature review. *Social Enterprise Journal*, *12*(2), 131-160.

Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, *1*(1), 1-86.

De Vaujany, F.-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. Dans De Vaujany F.-X. (dir.), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (p. 19-34). Colombelles, Éditions EMS.

Dees, J.-G. (1998). *The meaning of « social entrepreneurship »*. Kansas City, MO/Palo Alto, CA, Kauffman Foundation & Stanford University.

Defalvard, H. (2013). L'ESS comme idéal-type d'économie (chaire d'économie sociale et solidaire). *Cahier de recherche*, (1). Université Paris-Est, ERUDITE.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, (319), 18-38.

Dixon, S.E.A. et Cliford, A. (2007). Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, *20*(3), 326-345.

Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures : different values so different process of creation, no ? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *11*(4), 319-343.

Draperi, J.-F. (2011). Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? *Problèmes économiques*, *27*(3), 21-27.

Dubruc, N. et Vialette, L. (2016). Les entrepreneurs de l'ESS qui font le choix d'une formation. *Revue de l'entrepreneuriat*, *15*(3), 143-162.

Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, *8*(253), 267-295.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, *8*(217), 15-33.

Fitzgerald, M. et Muske, G. (2002). Copreneurs : an exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, *15*(1), 1-16.

Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984). Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *31*(2), 161-182.

Hernandez, E.-M. (1995). L'entrepreneuriat comme processus. *Revue internationale PME*, *8*(1), 107-119.

Hernandez, E.-M. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle. *Revue française de gestion*, *5*(185), 89-105.

Hlady-Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, *14*(1), 15-40.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. Dans J. Mair, J. Robinson et K. Hockerts (dir.), *Social entrepreneurship* (p. 142-154). Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Hossain, S., Abu Saleh, M. et Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting : a proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *13*(2), 347-368.

Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME*, *25*(3/4), 17-44.

Kroeger, A. et Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, *39*(4), 513-540.

Lamine, W. et Fayolle, A. (2014). Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre & Innover*, *1*(20), 95-106.

Lee, S., Bolton, L. et Winterich, K. (2017). To profit or not to profit ? The role of greed perceptions in consumer support for social ventures. *Journal of Consumer Research*, *44*(4), 853-876.

Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Document de recherche DR 02015*. Paris, ESSEC.

Lumpkin, G.T., Moss, T.W., Grass, D.M., Kato, S. et Amezcua, A.S. (2013). Entrepreneurial process in social contexts : how are they different, if at all ? *Small Business Economics*, *40*(3), 761-783.

Mair, J. et Marti, I. (2006). Social entrepreneurship : a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36-44.

Marshack, K.J. (1994). Copreneurs and dual-career couples : are they different ? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *19*(1), 49-69.

Mertens, S. et Marée, M. (2012). La « performance » de l'entreprise sociale. *Revue internationale PME*, *25*(3-4), 91-122.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles, De Boeck.

Millar, R. et Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement. *Public Management Review*, *15*(6), 923-941.

Omrane, A. (2013). Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales. *Revue management & avenir*, *7*(65), 73-93.

Petrovskaya, I. et Mirakyan, A. (2017). A mission of service : social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *24*(3), 755-767.

Royer, I. et Zarlowki, P. (2007). Échantillons. Dans R.A. Thiétart *et al.* (dir), *Méthodes de recherche en management* (p. 192-227). Paris, Dunod.

Salamon, L.M. (2002). *The tools of government : a guide to the new governance*. New York, Oxford University Press.

Schneider, A. (2016). Social entrepreneurship, entrepreneurship, collectivism and everything in between : prototypes and continuous dimensions. *Public Administration Review*, *77*(3), 421-431.

Shaw, E. et Carter, S. (2007). Social entrepreneurship : theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(3), 418-434.

Skloot, E. (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. Dans W. Powell (dir.), *The nonprofit sector : a research handbook* (p. 380-393). New Haven, Yale University Press.

Szostak, B., Boughzala, Y., Diné, S. et Yahiaoui, S. (2015). Quelles conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion par les acteurs des organisations de l'ESS ? Propositions d'hypothèses de recherche. *15e Rencontres du RIUESS*. Reims, Université de Reims, mai.

Szostak, B.L., Boughzala, Y., Diné, S. et Yahiaoui, S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? *Revue management & avenir*, *2*(100), 111-133.

Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, *15*(5), 412-431.

Urban, B. et Kujinga, L. (2017). The institutional environment and social entrepreneurship intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *33*(4), 638-655.

Van Der Yeught, C. et Bergery, L. (2012). Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? *Revue internationale PME*, *25*(3-4), 155-194.

Van Der Yeught, C. et Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable. *Revue française de gestion*, *42*(255), 26-40.

Verbeeren, P. (2000). Sur le front de l'entrepreneuriat social. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *39*(4), 123-130.

Weerawardena, J. et Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship : a multidimensional model. *Journal of World Business*, *41*(1), 21-35.

Yin, R.K. (1984). *Case study research, design and methods*. Newbury Park, Sage Publications.

Zahra, S.a., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. et Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs : motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, *24*(5), 519-532.