



HAL
open science

Dynamique de mobilisation de ressources et pérennisation des entreprises sociales

Meriam Razgallah

► **To cite this version:**

Meriam Razgallah. Dynamique de mobilisation de ressources et pérennisation des entreprises sociales. Gestion et management. Université Grenoble Alpes [2020-..]; Institut des hautes études commerciales (Carthage, Tunisie), 2020. Français. NNT : 2020GRALG014 . tel-04150171

HAL Id: tel-04150171

<https://theses.hal.science/tel-04150171>

Submitted on 4 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Préparée dans le cadre d'une cotutelle *entre la Communauté Université Grenoble Alpes* et l'Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 – 25 mai 2016

Présentée par

Meriam RAZGALLAH

Thèse dirigée par **Alain FAYOLLE** et **Oifa ZERIBI**

Préparée au sein des **Laboratoire CERAG FRE 3748-CNRS** et **ECSTRA** dans l'École Doctorale de Sciences de Gestion **EDSG 275**

Dynamique de mobilisation de ressources et pérennisation des entreprises sociales

Thèse soutenue publiquement le « **9 octobre 2020** », devant le jury composé de :

Madame Amina BEJI BECHEUR

Professeur des Universités, Université Gustave Eiffel, Rapporteur

Madame Martine HLDAY RISPAL

Professeur des Universités, Université de Limoges, Rapporteur

Madame Bérangère DESCHAMPS

Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Président du jury

Monsieur Slim KHALBOUS

Professeur des Universités, Recteur, AUF, Examineur



Remerciements

Arrivée au bout de cette thèse, je tiens à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance envers les personnes qui ont pris part à l'accomplissement de ce travail, de près ou de loin. Je remercie donc en particulier :

Mes deux directeurs de thèse, Professeur Olfa Zeribi et Professeur Alain Fayolle pour avoir accepté de diriger ma thèse, pour la confiance et l'exigence intellectuelle dont ils ont fait preuve durant cette aventure.

Les membres de mon jury : les professeurs Amina Beji Becheur, Martine Hlady Rispal, Bérnagère Deschamps et Slim Khalbous, pour avoir accepté d'évaluer mon travail et pour m'avoir honoré par leur présence à ma soutenance. J'espère avoir été à la hauteur de leurs exigences.

Aux membres de l'école doctorale en sciences de gestion et du laboratoire CERAG : Claire Escalon, Florence Alberti, Coralie Lucatello, pour leur aide, leur soutien et tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Mes professeurs et collègues, Séverine Le Loarne Lemaire, Adnane Maalaoui, pour leurs accompagnements, conseils et encouragements. J'espère que notre collaboration se poursuivra.

Mon collègue et ami, Gael Bertrand, pour son aide et ses encouragements.

Mes amis : Nihel, Laetitia, Florentina, Nesrine, Ola, Houda, Camilo pour leur oreille attentive et leur compassion, et tous les autres pour les agréables moments que nous avons vécus.

Enfin, je dédie ce mémoire,

A mes parents, ma sœur et mon frère, qui me sont chères, hier, aujourd'hui et l'éternité. Mon amour envers vous restera infailible.

Résumé: Notre recherche explore le processus par lequel les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources au quotidien. Dans cette perspective, nous avons mené une étude qualitative et analysé 26 études de cas d'entreprises sociales en Tunisie, en France et en Belgique. 34 entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec des entrepreneurs sociaux, des membres d'entreprises sociales et un panel d'experts a été consulté. La dynamique de mobilisation de ressources a été analysée durant 3 phases du cycle de vie de l'entreprise sociale (Emergence - Croissance - Stabilité). Nous avons été en mesure de relever des micro-processus de mobilisation de ressources associés à des logiques entrepreneuriales de bricolage, d'effectuation et de causation. Nos résultats montrent en particulier selon quelles mises en perspective, les différents processus entrepreneuriaux contribuent à la pérennisation de l'entreprise sociale.

Mots clés : causation, bricolage, effectuation, pérennité, entreprises sociales

Abstract: In response to recent calls for contribution on the singular social entrepreneurial process, our research examines how social entrepreneurs mobilize resources in an everyday basis. Using data from a qualitative study of 26 social enterprises situated in France, Tunisia and Belgium, resource mobilization process are analysed during three phases of the social' venture life cycle (Emergence- Growth- Sustainability). Our research identified resource mobilization constructs associated with bricolage, effectuation and causation process. Our analysis also provides insights into the contribution of these different types of process to the social venture 'sustainability.

Key words: causation, bricolage, effectuation, sustainability, social enterprises

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Sommaire

Introduction générale.....	6
Partie 1. Revue de littérature et développement du cadre conceptuel et méthodologique	22
Chapitre 1. De l'entrepreneuriat conventionnel à l'entrepreneuriat social	23
Section 1. Entrepreneuriat conventionnel : processus de mobilisation de ressources.....	25
Section 2. Entrepreneuriat social : genèse et typologie.....	61
Chapitre 2. Mobilisation de ressources en entrepreneuriat social: entre causation, bricolage et effectuation	81
Section 1. Processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.....	83
Section 2. Multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social	135
Chapitre 3. Cadre méthodologique	144
Section 1. Design de la recherche	146
Section 2. Processus de collecte et d'analyse des données	152
Partie 2. Mise en perspective de l'analyse exploratoire et contributions	177
Chapitre 4. Résultats de l'analyse qualitative	178
Section 1. Résultats de la première phase d'analyse	180
Section 2. Résultats de la deuxième phase d'analyse.....	190
Section 3. Résultats de la troisième phase d'analyse et proposition du cadre conceptuel de causation, bricolage, et effectuation en entrepreneuriat social.....	200
Chapitre 5. Résultats de l'analyse quantitative	244
Section 1. Processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social : des pratiques croisées	246
Section 2. Dynamique de mobilisation de ressources : changement au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale	270
Section 3. Causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale.....	275
Chapitre 6. Interprétation et discussion des résultats	281
Section 1. Processus dominants de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social	283
Section 2. Adoption d'un processus entrepreneurial incrémenté aux phases du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	303
Section 3. Processus entrepreneuriaux de causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale.....	306
Conclusion générale	311
Références bibliographiques	321
Annexes.....	350
Liste des tableaux	374
Table des figures	377
Liste des annexes.....	379

Introduction générale

1. Contexte

Au cours des cinq dernières années, les problèmes sociaux et les crises d'ampleur mondiale ont proliféré, comme en atteste la crise récente du coronavirus qui a envahi le monde entier en 2019. Dans ces situations de crise et de changement, des acteurs publics et privés se mobilisent pour faire face à des problèmes sociaux urgents. Les entreprises sociales jouent, en conséquence, un rôle extrêmement important dans ce processus en comblant des besoins qui sont partiellement ou pas totalement satisfaits par les gouvernements.

Lors de la crise mondiale du coronavirus, des entreprises sociales, à une échelle internationale, se sont mobilisées pour aider leurs communautés en proposant des solutions pratiques et en fournissant une information utile à la prise en compte des préoccupations majeures. Par exemple, certaines entreprises sociales ont participé à la lutte contre la pénurie des masques faciaux et médicaux, ainsi qu'aux processus facilitant et assurant la continuité des enseignements à distance à travers, en particulier, les technologies de l'intelligence artificielle. Notons l'exemple d'une entreprise sociale « *Soap Cycling* » située à Hong Kong, qui a pris l'initiative de distribuer du savon aux agents chargés du nettoyage des rues afin d'assurer une hygiène publique et de freiner la propagation du virus. La même entreprise sociale a réussi à distribuer des masques faciaux et des kits hygiéniques à 3000 agents chargés du nettoyage des rues et ce en mobilisant un réseau de bénévoles et les partenaires locaux. La multiplication de ces initiatives et le renforcement du pouvoir des entreprises sociales pourrait permettre de résoudre un plus grand nombre de problèmes sociaux dans le futur.

L'entrepreneuriat social est un secteur porteur qui contribue également à l'économie mondiale et à la création d'emplois. Selon une étude ¹réalisée par le programme des Nations Unies pour le développement en 2017, l'économie sociale et solidaire représente 10% du Produit Intérieur Brut (PIB) en France et crée une valeur ajoutée de 100 milliards d'euros. Elle représente également 10,5% de la totalité de l'emploi en France. Dans toute l'Union Européenne, le secteur de l'entrepreneuriat social représente 12,9% de l'emploi. En Tunisie, l'entrepreneuriat social joue aussi un rôle important et représente à peu près 1% du Produit Intérieur Brut (Tsakas et Moukaddem, 2019). Après la révolution de 2011, de nouvelles initiatives ont émergé et

¹Etude stratégique sur l'économie sociale et solidaire (2017), « <http://www.mdici.gov.tn/etude-strategique-sur-leconomie-sociale-et-solidaire/> »

certaines d'entre elles se sont traduites en des projets d'entrepreneuriat social (Boireault, 2015). Le secteur de l'entrepreneuriat social en Tunisie dispose d'un potentiel important de création d'emplois, de richesses et d'utilité sociale, qui reste tout de même accablé par des obstacles liés à un accès limité au financement et à des problèmes de gouvernance (Elachhab, 2018). Les contre-performances de l'entrepreneuriat social en Tunisie, se situent notamment au niveau du déficit en matière de mobilisation de ressources financières et de la capacité à opérer des fonds (Tsakas et Moukaddem, 2019).

En revanche, une nouvelle loi relative à l'économie sociale et solidaire vient d'être promulguée le 17 juin 2020 en Tunisie. Ce qui ouvrira de nouvelles perspectives et accordera plus de légitimité, de reconnaissance et de renforcement aux entreprises sociales en Tunisie. Accorder de la légitimité, à travers des normes, aidera les entreprises sociales à se pérenniser.

Dans le contexte Belge, l'entrepreneuriat social contribue également à l'économie du pays et se caractérise par une prédominance d'entreprises sociales jeunes qui s'appuient davantage sur des fonds publics (Bacq, Hartog et Hoogendoorn, 2013). La Belgique présente un taux élevé d'entreprises sociales matures (Terjesen et al., 2012). Néanmoins, l'auto-financement ou la création d'activités génératrices de revenus sont des initiatives limitées et rares dans le contexte belge (Bacq, Hartog et Hoogendoorn, 2013).

Au Royaume-Uni, en dépit du système de protection sociale en vigueur, le rôle et le pouvoir de l'économie sociale sont renforcés (Amin, Cameron et Hudson, 2002) étant donné que ce type d'entrepreneuriat contribue réellement et fortement à l'économie britannique, notamment, en termes de création d'emplois. 70,000 entreprises sociales au Royaume Uni ont contribué à la création d'environ un million d'emplois. 31% des entreprises sociales opèrent dans les zones les plus défavorisées au Royaume-Uni. De plus, ces entreprises sociales ont contribué à l'économie britannique à hauteur de 24 milliards de Livres Sterling (Villeneuve-Smith et Temple, 2015 ; Granados, Mohamad et Hlupic, 2017). Au Luxembourg et aux Pays-Bas, la contribution de l'entrepreneuriat social a même dépassé 20% de l'emploi total.

De ce point de vue, l'entrepreneuriat social constitue une opportunité en permettant d'associer l'esprit de l'entrepreneuriat au service de l'intérêt général. Il désigne l'ensemble des processus de découverte et d'exploitation d'opportunités afin d'instaurer une richesse sociale en créant de nouvelles entreprises et en gérant des organisations d'une manière innovante (Zahra et al., 2009).

Le processus entrepreneurial, en entrepreneuriat social comme en entrepreneuriat conventionnel, englobe trois sous-ensembles d'activités impliquant la définition de l'opportunité, la mobilisation des ressources et la création de l'organisation (Dorado, 2006). En entrepreneuriat social, l'exploitation de l'opportunité nécessite un investissement de ressources, dans des conditions de rareté de ressources.

En entrepreneuriat conventionnel, les acteurs opèrent également dans des conditions de rareté de ressources, mais la contrainte de ressources est plus aigüe pour les entrepreneurs sociaux étant donné qu'ils ciblent des zones défavorisées où les ressources sont limitées (Di domenico et al., 2010). L'entrepreneuriat social peut constituer une nouvelle alternative et être un outil efficace pour aider les gouvernements à résoudre des problèmes sociaux urgents. Néanmoins, la création d'une entreprise sociale est devenue de plus en plus compliquée. Les entrepreneurs sociaux sont fortement dépendants des subventions (Sunley et Pinch, 2012) et connaissent beaucoup de difficultés en matière de financement, de mobilisation de certains types de ressources humaines comme les bénévoles, d'appui institutionnel et d'accompagnement approprié.

En effet, l'entrepreneuriat social s'exprime souvent dans des environnements pauvres en ressources (Desa, 2008), comme il émerge suite à un manque de moyens et d'équipements. Un environnement est considéré pauvre en ressources s'il présente de nouveaux défis, des problèmes et des opportunités sans fournir les ressources nécessaires pour les exploiter (Baker et Nelson, 2005).

Par rapport aux entreprises orientées profit, les entreprises sociales sont souvent confrontées à d'importantes contraintes de ressources car elles n'exploitent pas les marges de profit comme elles cherchent plutôt à maximiser l'impact social et elles opèrent généralement dans un environnement où les ressources de qualité sont difficilement accessibles (Desa et Basu, 2013). De plus, les entrepreneurs sociaux font souvent face à des difficultés institutionnelles notamment dans les phases d'émergence et de développement de leur entreprise (Shepherd et al., 2000). La littérature sur l'entrepreneuriat international a souligné l'importance du rôle joué par les institutions en entrepreneuriat notamment dans les pays en voie de développement (Au et Kwan, 2009 ; Bruton, Ahlstrom et Obloj, 2008 ; Laanti, McDougall et Baume, 2009 ; Syed et Pio, 2010 ; Yamakawa, Peng et Deeds, 2008 ; Desa, 2011). Les contraintes institutionnelles ou l'absence d'institutions qui soutiennent l'entrepreneuriat social sont souvent révélateurs de

la présence d'arrangements institutionnels restrictifs (Puffer, McCarthy et Boisot, 2010 ; Desa, 2011).

Etant donné que ce type d'entreprises contribue significativement à l'économie du monde entier (Di domenico et al., 2010) et à la cohésion sociale, il est important de comprendre leur mode de fonctionnement au quotidien et leurs processus de mobilisation de ressources, afin de mieux les accompagner et les appuyer.

En effet, la mobilisation de ressources est un processus qui consiste à acquérir, accumuler et combiner des ressources (Desa et Basu, 2013) et à en produire des actifs (Bowman et Ambrosini, 2003, Sarkar, 2018).

La mobilisation des ressources est d'une importance capitale pour la fondation et la croissance de toute entreprise. A cet effet, les entrepreneurs sociaux adoptent des processus entrepreneuriaux, qui leur permettent d'acquérir les ressources dont ils ont besoin afin de réaliser leur mission sociale et d'assurer la pérennité organisationnelle et financière.

Généralement, les entrepreneurs démarrent le processus entrepreneurial et financent les premiers pas de leurs entreprises en utilisant leurs propres ressources financières et les économies qu'ils ont faites (Aldrich, 1999). Cependant, la plupart des entrepreneurs n'ont pas les revenus ou les ressources nécessaires pour exploiter pleinement l'opportunité entrepreneuriale (Shane, 2003). A cet effet, et lorsque le répertoire de ressources ou l'économie faite commence à s'épuiser, l'entrepreneur s'arrange avec ce qui lui reste comme ressources ou bien il commence à chercher de nouvelles ressources externes (Desa, 2005) pour saisir le plus complètement possible l'opportunité. Différents types de processus entrepreneuriaux peuvent alors être mis en oeuvre. En effet, le processus entrepreneurial de mobilisation de ressources n'est pas nécessairement toujours stratégique et ordonné. Il peut être planifié comme il peut aussi être improvisé (Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Trois approches entrepreneuriales génériques ont caractérisé le comportement de l'entrepreneur en termes de mobilisation de ressources et d'action : la causation, l'effectuation et le bricolage (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

La causation est une approche classique dans le champ de l'entrepreneuriat (Shah et Tripsas, 2007). Il s'agit d'une approche traditionnelle pour la création de nouvelles entreprises (Sarasvathy, 2001). Le plan d'affaire est un très bon exemple d'une démarche rationnelle causale par laquelle des options ont été étudiées, des choix faits et des niveaux de ressources estimés. La causation repose sur la reconnaissance de l'opportunité, son évaluation et les

moyens de son exploitation optimale. En adoptant une logique de causation, l'entrepreneur définit les objectifs stratégiques et cherche les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Quant à l'effectuation, c'est une logique d'expertise entrepreneuriale qui révèle un processus créatif et interactif (Sarasvathy, 2008) utilisé par des entrepreneurs qui considèrent acquis un ensemble de ressources et s'appuient sur cela pour imaginer les différents effets pouvant être créés en combinant ces ressources en leur possession. Dans le cadre d'une approche d'effectuation, ce sont les ressources disponibles qui définissent l'action. Le futur ne se prédit pas mais peut être contrôlé et l'opportunité est créée à travers l'interaction avec les parties prenantes. L'effectuation se base sur les principes de l'expérimentation, la flexibilité et le raisonnement en pertes acceptables.

Enfin, le bricolage entrepreneurial consiste à créer quelque chose à partir de rien (Baker et Nelson, 2005) et repose essentiellement sur le réusage de ressources indésirables, désaffectées et détournées. Il s'agit en quelque sorte, d'une forme d'innovation frugale, qui repose sur la minimisation de l'utilisation des ressources tout en créant de la valeur. A travers le bricolage entrepreneurial, les entrepreneurs sociaux peuvent inventer des solutions ingénieuses afin de surmonter les problèmes, en s'arrangeant avec les ressources à portée de main, d'une façon efficace, rapide et souvent non coûteuse. Dans les sciences de gestion, le bricolage a été reconnu comme une activité génératrice de valeur (Ansart et al., 2011).

Dans la littérature du domaine de l'entrepreneuriat, le processus de mobilisation de ressources occupe une place importante (Alvarez et Busenitz, 2001 ; Shane et Venkataraman, 2000). Mais les recherches sur comment les entrepreneurs, mobilisent les ressources, dans un contexte caractérisé par la rareté des ressources financières, socio-économiques et institutionnelles, sont limitées (Sarkar, 2018). De même qu'à notre connaissance, rares sont les études qui expliquent comment les entreprises sociales naissent et se développent dans un environnement où le nombre de structures qui appuient les entreprises sociales est faible par rapport à celles appuyant les entreprises orientées profit. En effet, des études antérieures ont montré comment les entrepreneurs sociaux cherchent à s'approprier les ressources pour développer leurs entreprises sociales (Desa, 2008), en utilisant leur crédibilité personnelle, l'influence des médias et en nouant des relations avec d'autres organisations pour acquérir des ressources. Néanmoins, le processus du "comment" les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources au quotidien pour lancer l'entreprise sociale et la pérenniser est très peu étudié (Desa, 2008). En effet, rares sont

les entrepreneurs sociaux qui parviennent à gérer leurs structures sur une période allant dépassant les 42 mois (Terjesen et al., 2012). Survivre est un défi à relever pour les nouvelles entreprises, qui ont des ressources et des capacités limitées (Van de Vrande et al. 2009). Villanueva et al. (2012), Desa et Basu (2013), Bojica et al. (2018) considèrent le questionnement sur « comment mobiliser les ressources ? » d'une importance cruciale pour absolument toutes les entreprises.

Cela ouvre donc un nouveau champ d'analyse (Ansart et al., 2011) relatif aux méthodes de mobilisation de ressources, dans le contexte de l'entrepreneuriat social, qui est un domaine, rappelons-le, caractérisé par la difficulté d'accès aux ressources.

2. Problématique

A la lumière de ces constats et étant donné le rôle important joué par l'entrepreneuriat social dans l'économie des pays, le but de cette recherche est d'apporter un éclairage sur les processus de mobilisation de ressources adoptés en entrepreneuriat social.

Ainsi, la problématique de ce travail de recherche peut être formulée de la manière suivante :

- ❖ Face au déficit de connaissances identifié en fin de section précédente, nous cherchons à comprendre comment les entrepreneurs sociaux s'y prennent-ils pour mobiliser les ressources au quotidien? Et comment le processus de mobilisation de ressources adopté contribue-t-il à la pérennisation de l'entreprise sociale ?

3. Questions et objectifs de recherche

Quatre sous questions de recherche découlent de la problématique de recherche et consistent à mieux comprendre:

- ❖ QR1. Comment les entrepreneurs sociaux mobilisent-ils les ressources au quotidien, à travers les processus de bricolage, de causation et d'effectuation?
- ❖ QR2. Quels sont les processus de mobilisation de ressources dominants et ceux qui sont les plus mis en action en entrepreneuriat social ?
- ❖ QR3. Dans quelle mesure, les processus de mobilisation de ressources changent-ils au fil du temps ? En particulier, l'adoption d'un processus entrepreneurial dépend-t-elle de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale ?
- ❖ QR4. Dans quelle mesure, les processus de bricolage, d'effectuation et de causation contribuent-ils à la pérennisation de l'entreprise sociale ?

Notre recherche a donc pour principal objectif, d'explorer les processus de mobilisation de ressources déployés en entrepreneuriat social à travers le bricolage, l'effectuation et la causation.

Les objectifs de recherche sont les suivants:

- ❖ Repérer les processus de mobilisation de ressources adoptés au quotidien et dans la pratique dans les entreprises sociales, à travers les approches de bricolage, d'effectuation et de causation ;
- ❖ Mettre en évidence les micro-processus² qui émergent du bricolage, de l'effectuation et de la causation dans le contexte d'entrepreneuriat social ;
- ❖ Identifier les processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social ;
- ❖ Identifier la dynamique et le changement des processus de mobilisation des ressources au fil du temps et en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise ;
- ❖ Déterminer dans quelle mesure les différents processus contribuent à la pérennisation de l'entreprise sociale.

4. Méthodologie

Pour répondre à nos questions de recherche et étant donné que notre objectif consiste à explorer et à comprendre en profondeur des processus entrepreneuriaux, encore très peu étudiés, de mobilisation de ressources mis en oeuvre dans un contexte nouveau et émergent qui est celui de l'entrepreneuriat social, nous avons opté pour une démarche qualitative.

Notre travail de recherche s'inscrit, en effet, dans une démarche qualitative suivant un raisonnement abductif. Comme méthode de recueil de données, nous avons opté pour la méthode d'études de cas multiples. 26 études de cas d'entreprises sociales ont été menées. Les données ont été collectées par le biais d'entretiens individuels semi-directifs auprès d'entrepreneurs sociaux, membres d'entreprises sociales et d'experts en la matière.

Notre recherche s'est déroulée dans un contexte regroupant des entreprises sociales venant de trois pays différents d'un point de vue législatif, institutionnel ainsi qu'au niveau de leur développement humain et technologique. Le choix de ces différents contextes permet de capter

² La notion « micro-processus » a été utilisée par Di domenico et al. (2010) dans leur article « *social bricolage : theorizing social value creation* » pour décrire les micro-processus de bricolage social. Cette notion a également été utilisée par Garud et Karnoe (2003) dans leur article « *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship* ».

et d'identifier les différences et les similitudes en termes de processus de mobilisation de ressources.

5. Contributions

En répondant à nos objectifs et questions de recherche, nous pensons pouvoir fournir des contributions théoriques, méthodologiques, managériales et pratiques.

D'un point de vue théorique, notre recherche permet de compléter la connaissance sur les processus de bricolage, d'effectuation et de causation dans le contexte d'entrepreneuriat social d'identifier des micro-processus qui sont spécifiques à l'entrepreneuriat social, et d'enrichir le corpus théorique existant sur ce sujet. Plus spécifiquement, notre recherche a permis d'identifier de nouveaux aspects distinctifs de causation, bricolage et effectuation, spécifiques à l'entrepreneuriat social tels que: la mobilisation classique de nouvelles ressources qu'en cas de besoin, et via des demandes de subventions, des dons, du mécénat, du sponsoring ; le développement de plans et de modèles d'affaires pour respecter des procédures formelles et mobiliser des ressources financières, l'implémentation de processus de contrôle via l'organisation de réunions formelles régulières (micro-processus associés à la causation). Nous avons aussi mis en exergue quatre modalités particulières de persuasion spécifiques à l'entrepreneuriat social qui sont : 1) l'adaptation de son discours à l'audience, 2) le développement de discours basés sur l'impact social, 3) se faire connaître et gagner en visibilité 4) le développement de la légitimité et des relations de confiance. Deux autres nouveaux aspects distinctifs du bricolage en entrepreneuriat social, ont été mis en lumière, et consistent à s'arranger en cumulant et en combinant les sources de revenus et à adopter un bricolage intellectuel.

Enfin, un nouvel aspect associé à l'effectuation a été relevé et se réfère à l'adoption d'un raisonnement en pertes acceptables en trouvant des moyens de procéder de la manière la moins onéreuse possible pour l'entreprise en privilégiant par exemple, l'utilisation d'outils de communication simples et gratuits.

De plus, notre étude contribue à l'approfondissement des connaissances et la compréhension du processus entrepreneurial en entrepreneuriat social (Servantie et Hlady-Rispal, 2018) en révélant que le processus entrepreneurial social est davantage caractérisé par l'effectuation.

De même que notre recherche contribue à la littérature du domaine de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat social en particulier. Elle complète les travaux portant sur le bricolage (Di domenico et al., 2010), l'effectuation et la causation, étant donné que notre étude montre comment les entrepreneurs sociaux s'y prennent dans la pratique et au quotidien pour développer leur entreprise sociale, en déployant et combinant des approches de bricolage, d'effectuation et de causation. En effet, la majorité des études antérieures ont appréhendé les trois processus d'une manière séparée sans prêter attention à leur éventuelle interaction et l'effet qui peut en découler (An et al., 2019). Notre recherche a aussi montré que l'effectuation est adoptée par des jeunes entrepreneurs non experts, d'une façon intuitive et spontanée. De même que nous avons montré que l'adoption d'un processus de bricolage n'est pas automatiquement liée à la rareté des ressources. Dans certains cas d'entreprises sociales, il s'agit d'un bricolage intellectuel, ne découlant pas de nécessité.

Notre étude contribue aussi à la littérature relative à la dynamique des processus entrepreneuriaux, en montrant que des approches rationnelles et moins rationnelles, linéaires et non linéaires coexistent et se complètent durant le processus entrepreneurial social, mais que certains processus dominant dans certaines phases du cycle de vie de l'entreprise sociale.

Enfin, notre étude a permis d'explorer par le biais de données empiriques l'association entre causation, bricolage, effectuation et la pérennisation de l'entreprise sociale. A cet effet, notre recherche contribue à la littérature expliquant les résultants des processus de causation, bricolage et effectuation en entrepreneuriat social, qui n'ont pas été largement développés dans la littérature de l'entrepreneuriat social, à notre connaissance.

D'un point de vue méthodologique, notre recherche utilise un nouvel outil «la matrice d'évaluation de la logique » qui permet d'évaluer la logique de l'entrepreneur et donc de mesurer d'une manière quantitative le degré d'utilisation des processus entrepreneuriaux d'effectuation, de bricolage et de causation durant les différentes phases du cycle de vie d'une entreprise sociale.

En termes de contributions pratiques et managériales, nos résultats ont identifié et souligné l'importance de certains processus favorisant la croissance et la pérennisation des entreprises sociales (Bojica et al., 2018).

Notre étude propose aussi des informations pertinentes sur les processus de mobilisation de ressources pour les entreprises sociales existantes et nouvellement créées. Nous proposons un cadre conceptuel éclaircissant les processus adoptés par des entreprises sociales pérennes et non pérennes pour créer et développer leurs structures, et par conséquent créer de la valeur sociale et économique. Plus spécifiquement, notre recherche fournit aux entrepreneurs sociaux et aux porteurs de projets sociaux un cadre conceptuel rassemblant les micro-processus de mobilisation de ressources utilisés par des entrepreneurs sociaux au quotidien.

Le cadre conceptuel proposé peut être aussi valable et pertinent pour les accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux et les incubateurs d'entreprises sociales. Il peut servir d'outil pour l'accompagnement des entrepreneurs sociaux dans la mesure où il permet de comprendre les processus entrepreneuriaux de mobilisation de ressources déployés par les entrepreneurs sociaux au quotidien et favorisant la pérennisation de l'entreprise sociale.

Comprendre les particularités des processus de mobilisation de ressources mis en action, par les acteurs de l'entrepreneuriat social au cours de différentes phases du cycle de vie de l'entreprise (émergence, croissance et stabilité) permet d'améliorer les politiques mises en place pour aider les entrepreneurs sociaux et les accompagner.

Notre étude a pour ambition d'éclairer les entrepreneurs sociaux quant à l'importance du réseau et du bricolage de réseau dans le processus de mobilisation de ressources. Plusieurs types de ressources ont été mobilisées à travers le réseau. Par conséquent, la construction et le développement des réseaux d'affaires sont d'une importance cruciale pour la mobilisation des ressources en entrepreneuriat social.

De surcroît, notre recherche propose des solutions aux entrepreneurs opérant dans le contexte social (Stinchfield et al., 2013). En effet, nos résultats ont montré que les entrepreneurs adoptent différents types de processus entrepreneuriaux. Ces différents processus entrepreneuriaux conventionnels et innovants ont des impacts divers sur la finalité organisationnelle recherchée, qui correspond dans la présente recherche, à la pérennisation de l'entreprise sociale. Nos analyses ont révélé que le processus entrepreneurial adopté doit correspondre à l'objectif souhaité et visé par l'entrepreneur. Si, par exemple, l'objectif de l'entrepreneur social est de survivre dans un environnement changeant et d'assurer la pérennité de l'entreprise, il devrait adopter un processus de bricolage.

En termes d'utilisation des approches du bricolage, d'effectuation et de causation, notre étude fournit des clés extrêmement utiles aux porteurs de projets sociaux. En effet, nous fournissons des informations relatives aux types de ressources pouvant être mobilisées à travers le bricolage, l'effectuation ou la causation. De même que notre étude explique les circonstances dans lesquelles les trois approches sont utilisables.

Notre étude fournit aussi des informations sur l'adoption de certains processus en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise. Dans les phases d'émergence et de croissance, un processus d'effectuation, favorisant le développement de partenariats en mode patchwork fou, devrait être adoptée en partant des ressources disponibles dans le répertoire de l'entrepreneur comme son réseau personnel, ses connaissances, ses expériences. Tandis que dans une phase de stabilité, une approche de bricolage, tolérant les échanges informels, peut être adoptée au moment où l'entreprise se pérennise, devient plus autonome et moins dépendante de fournisseurs externes. Notre recherche a donc apporté un éclairage sur quand et comment les processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation pourraient être utilisés en entrepreneuriat social (Thiru, Majumdar et Guha, 2015).

Notre recherche étend également le répertoire des tactiques de persuasion proposé par Di domenico et al. (2010) dans le cadre du bricolage social et fournit des informations relatives aux modalités de persuasion utilisées par des entrepreneurs sociaux afin de mobiliser des ressources à travers le bricolage. Les modalités de persuasion, identifiées par le biais d'entretiens individuels semi-directifs, permettent d'étendre le répertoire des ressources de l'entreprise sociale.

Enfin, notre recherche légitime les processus de bricolage et d'effectuation et encourage les entrepreneurs sociaux à sortir d'un processus exclusivement causal basé sur les plans d'affaires et les actions programmées (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

En termes de contribution au système éducatif et plus spécifiquement aux programmes d'éducation en entrepreneuriat, notre recherche encourage le développement de compétences liées à l'effectuation et au bricolage entrepreneurial, processus favorables dans des conditions d'incertitude, dans le cadre de programmes pédagogiques en entrepreneuriat social afin de favoriser la créativité et l'innovation.

En utilisant un programme d'éducation basé sur l'approche entrepreneuriale de l'effectuation, les étudiants pourraient être formés suivant une logique d'effectuation et être plus aptes à faire

face à l'incertitude (Mäkimurto-Koivumaa et Puhakka, 2013) et à l'ambiguïté s'ils se lancent dans un projet entrepreneurial.

La causation peut être utile pour enseigner des principes généraux d'entrepreneuriat, pour exploiter des connaissances en entrepreneuriat et est souvent utilisée par les individus afin de minimiser le risque et l'incertitude (Gibb, 2002; Honig, 2004; Kuratko, 2005; Sarasvathy, 2001 ; cité par Mäkimurto-Koivumaa et Puhakka, 2013). Néanmoins, l'entrepreneuriat, dans la pratique, implique plus la création que l'exploitation. Pour cela, les programmes d'éducation comme les masters en entrepreneuriat social nécessitent l'intégration d'une logique d'apprentissage basée sur les principes de l'effectuation et du bricolage entrepreneurial selon lesquelles les ressources, les connaissances, le réseau et l'entreprise évoluent au fil du temps à travers les interactions et l'action collective (Mäkimurto-Koivumaa et Puhakka, 2013). En effet, un apprentissage basé sur une approche entrepreneuriale causale permet d'apprendre aux étudiants la prise de décisions structurées comme celles concernant le management des risques. L'enseignement suivant une logique effectuale est plutôt orienté action et pratique.

6. Structure de la thèse

Notre thèse est structurée en deux parties, que nous allons présenter dans ce qui suit.

La première partie présente la revue de littérature et développe le cadre conceptuel et méthodologique de notre recherche. Elle est le fruit d'une analyse approfondie de la littérature et permet d'affiner les questions de recherche. Elle comprend trois chapitres.

Dans un premier chapitre, nous commençons par examiner la littérature relative aux processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat conventionnel, ainsi que les travaux qui relèvent de l'entrepreneuriat social, domaine qui est au coeur de notre recherche. Nous abordons, tout d'abord, deux théories fondamentales ayant traité la question de la mobilisation de ressources en présentant les fondements de la théorie du management par les ressources, développée par Penrose (1959) et la théorie de dépendance aux ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978). Nous présentons ensuite, les différents processus de mobilisation de ressources adoptés en entrepreneuriat conventionnel dont notamment les processus de bricolage, d'effectuation, de causation, d'optimisation et d'improvisation, ainsi que les éclairages apportés par quelques auteurs pionniers qui ont théorisé ces processus entrepreneuriaux comme Lévi Strauss (1962), Sarasvathy (2001), Baker et Nelson (2005).

Après avoir présenté les différents processus de mobilisation de ressources existants dans la littérature de l'entrepreneuriat, nous focalisons plus l'attention sur trois processus

entrepreneuriaux pionniers à savoir le bricolage, l'effectuation et la causation. Le choix de se focaliser sur ces trois principales approches sera explicité et justifié.

Puis, nous présentons une revue de littérature de l'entrepreneuriat social qui constitue notre domaine focal. Nous présentons aussi les différents gaps de connaissance identifiés et nous montrons enfin que l'examen des processus de mobilisation de ressources a toute sa pertinence dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

Le deuxième chapitre présente une synthèse des recherches théoriques et empiriques portant sur l'analyse des processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social à travers les approches de bricolage, d'effectuation et de causation. Le chapitre 2 apporte un éclairage sur la dynamique de mobilisation de ressources à travers ces trois approches durant le processus entrepreneurial social, ainsi que nous explicitons la multidimensionalité de l'impact pouvant être générée en entrepreneuriat social, suite à l'adoption de ces processus.

Un troisième chapitre développe la méthodologie de recherche. Ce chapitre présente notre posture épistémologique de type interprétativiste et explique nos choix méthodologiques. Nous avons opté pour une démarche qualitative suivant un raisonnement abductif. Comme méthode de recueil de données, nous avons privilégié la méthode d'études de cas multiples et des entretiens individuels semi-directifs menés avec des entrepreneurs sociaux, des membres d'entreprises sociales et avec des experts en la matière. Comme méthode d'analyse de données, nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu thématique manuelle et avec le logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti 8.

La deuxième partie expose nos résultats empiriques et leur discussion. Elle se compose de trois chapitres.

Un quatrième chapitre présente les résultats de notre analyse qualitative et fournit un cadre conceptuel décrivant les différents micro-processus de mobilisation de ressources, en entrepreneuriat social, suivant les logiques entrepreneuriales de bricolage, d'effectuation et de causation. Dans ce chapitre, l'analyse des données a été faite en nous appuyant principalement sur les travaux de Di Domenico et al. (2010), Fisher (2012), Servantie et Hlady-Rispal (2018).

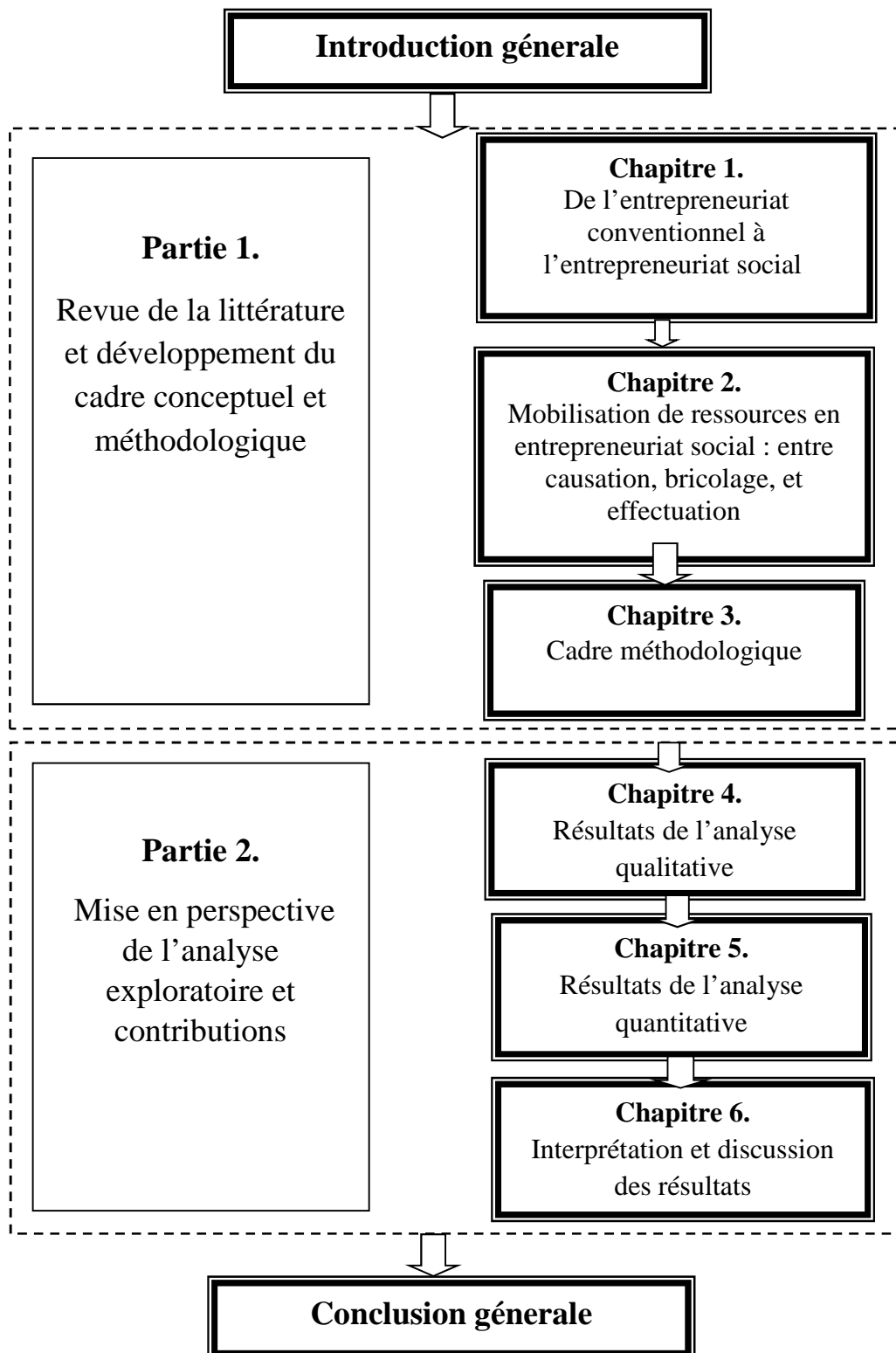
Un cinquième chapitre présente les résultats de l'analyse quantitative. Un outil « la matrice de l'évaluation de la logique » a été utilisé afin d'estimer le degré d'utilisation de chacun des trois processus de bricolage, d'effectuation et de causation durant le processus entrepreneurial social.

Ce chapitre présente également les résultats relatifs à la dynamique de mobilisation et au changement des processus au fil du temps et en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. De même que ce chapitre explique et présente les résultats relatifs au lien entre les processus de mobilisation de ressources de bricolage, d'effectuation et de causation et la pérennisation de l'entreprise sociale. Dans ce chapitre, les données ont été analysées en nous inspirant principalement des travaux de Hindle et Senderovitz (2010).

Enfin, dans le sixième chapitre, l'ensemble des résultats empiriques ont été interprétés et discutés. Ce chapitre souligne la différence entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat conventionnel en termes de processus de mobilisation de ressources.

Une conclusion générale vient clore ce travail de recherche et souligne les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, de même qu'elle présente les limites principales et les voies futures de recherche.

-Représentation schématique du plan de la thèse-



Partie 1.

**Revue de littérature
et développement du
cadre conceptuel et
méthodologique**

Chapitre 1.
De l'entrepreneuriat
conventionnel à
l'entrepreneuriat
social

Introduction

Objectifs: ce chapitre a pour objectif de dresser un état de connaissances autour des processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat conventionnel et autour de l'entrepreneuriat social, qui est le contexte de notre recherche, et ainsi d'en définir les contours.

Méthodologie/ approche: une analyse approfondie de la littérature a été élaborée. Notre recherche a inclus des mots clés et des combinaisons de mots clés tels que (ressources, bricolage entrepreneurial, effectuation, causation, optimisation, entrepreneuriat social, entreprise sociale).

Structure du chapitre: ce chapitre se divise en deux parties. La première partie du chapitre présente les deux théories fondamentales ayant abordé la mobilisation des ressources (théorie de dépendance aux ressources/ théorie du management par les ressources) et les différents processus entrepreneuriaux rationnels et moins rationnels de mobilisation de ressources à savoir l'effectuation, la causation, le bricolage, l'optimisation et l'improvisation. La deuxième partie du chapitre présente une revue de littérature de l'entrepreneuriat social. Plus précisément, nous présentons dans une première section les origines de l'entrepreneuriat social, les différentes définitions qui en sont données. Dans une deuxième section, nous présentons les différentes formes d'entreprises sociales. Dans une troisième section, nous présentons les différents profils types d'entrepreneurs sociaux. Enfin, dans une dernière section, nous présentons les gaps de connaissance identifiés dans la littérature analysée.

Section 1. Entrepreneuriat conventionnel : processus de mobilisation de ressources

1. Fondements Théoriques

L'entrepreneuriat est un processus linéaire qui implique l'exploitation, la découverte et l'évaluation d'une opportunité (Shane et Venkataraman, 2000) et qui mène l'entrepreneur à des activités de planification et de gestion (Baker, Miner, Easley, 2003). D'après McMullen et Dimov (2013), l'entrepreneuriat est un processus de création ou de saisie d'opportunités, d'innovation et de création d'entreprise. Ce processus peut être un processus planifié ou la conséquence d'un ensemble d'expériences passées. Oviatt et McDougall (2005), Sarasvathy et al., (2014) stipulent que l'entrepreneuriat international consiste en la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités au-delà des frontières nationales afin de créer des biens et services.

Selon Dorado (2006), le processus entrepreneurial comprend trois sous-ensembles d'activités : la définition de l'opportunité, la mobilisation des ressources, la création et le développement de l'organisation (cité par Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018).

Les ressources sont un élément clé pour la création d'une nouvelle entreprise. A une échelle individuelle, les ressources incluent les connaissances personnelles, les compétences et les réseaux sociaux. A une échelle organisationnelle, les ressources incluent les ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991). Les ressources matérielles, financières et immatérielles (humaines, réseaux, parties prenantes, compétences, acteurs clés etc) font partie des principales composantes du modèle d'affaires d'une entreprise.

La mobilisation régulière des ressources et leur maintien permet à l'entreprise de survivre (Owusu et Janssen, 2013). Comment générer et mobiliser ces ressources est un élément crucial dans tout processus entrepreneurial. Les entrepreneurs font souvent face à des contraintes de ressources et trouvent des difficultés à accéder à des ressources comme le capital, l'expertise et les ressources matérielles (Desa, 2008). La mobilisation de ressources est un processus essentiel qui ait lieu durant toutes les phases du cycle de vie de l'entreprise (Bhide, 1992; Baker et al., 2003).

Certains chercheurs trouvent que généralement en entrepreneuriat conventionnel, le processus de recherche et de mobilisation de ressources se fait à travers un plan d'affaire, qui explique comment les ressources seront utilisées pour exploiter une opportunité (Castrogiovanni, 1996; Delmar et Shane, 2003, Desa, 2008). En effet, le plan d'affaire est utilisé par des entrepreneurs

et présenté aux fournisseurs de ressources comme le sont les institutions formelles (exemple : banques, organisations internationales) dans le but de mobiliser des ressources financières (Desa, 2008).

Deux théories fondamentales de management ont abordé la question de la mobilisation de ressources: la théorie du management par les ressources et la théorie de dépendance aux ressources (Desa, 2008). Ces deux perspectives expliquent comment l'entrepreneur se comporte pour mobiliser les ressources nécessaires.

1. 1. Théorie du management par les ressources

La théorie du management par les ressources a été originalement développée par Penrose (1959) et elle aborde l'assemblage des ressources stratégiques (Meyskens et al. 2010, Sarkar, 2018). Plus précisément, cette théorie aborde le lien entre ressources stratégiques et avantage compétitif, et a adressé l'environnement concurrentiel des marchés matures.

La théorie du management par les ressources souligne l'importance de l'assemblage des ressources par les entrepreneurs qui permet de créer un avantage compétitif et de tirer profit des capacités créatrices de valeur (Simon, Hitt et Ireland, 2007 ; Sarkar, 2018). En effet, selon cette théorie, le processus unique de l'assemblage des ressources explique la performance de l'entreprise (Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984).

L'assemblage des ressources consiste en l'acquisition, l'accumulation et la combinaison des ressources (Desa et Basu, 2013) et génère des actifs et des bénéfiques (Bowman et Ambrosini, 2003 ; Sarkar, 2018). En effet, dans le cadre de la théorie du management par les ressources, l'élément le plus important n'est pas les ressources en soi, mais ce sont les services qui peuvent être créés via les ressources objectives et stratégiques (Desa, 2008). C'est ce qui fait la différence entre une entreprise et une autre qui n'ont pas la même perception de la même ressource.

En effet, selon cette approche, les entreprises doivent mobiliser des ressources tangibles ou intangibles stratégiques qui sont de valeur, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991) et qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif durable (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Prahalad et Hamel, 2006 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984 ; Sarkar, 2018).

La théorie du management par les ressources apporte une contribution importante à la littérature de l'entrepreneuriat, comme elle peut élargir les recherches actuelles en entrepreneuriat (Alvarez et Busenitz, 2001; Barney, Wright et Ketchen, 2001).

En effet, les intrants deviennent des sortants hétérogènes grâce au processus de compréhension, de découverte et de reconnaissance des opportunités et grâce aux connaissances (Alvarez et Busenitz, 2001; Barney, Wright et Ketchen, 2001).

Barney, Wright et Ketchen (2001) trouvent que les opportunités entrepreneuriales émergent quand certains individus perçoivent et reconnaissent la valeur d'une ressource que d'autres personnes ne reconnaissent pas. Desa (2008) avance que ce qui distingue une entreprise d'une autre est sa manière de créer des services via les ressources. En effet, différentes entreprises peuvent créer différents services via la même ressource (Desa, 2008). Selon Barney, Wright et Ketchen (2001), la connaissance entrepreneuriale, la vigilance entrepreneuriale et la capacité à coordonner des ressources constituent aussi des ressources. L'extension de sa base de connaissances et la capacité d'absorption à travers l'expérience et l'apprentissage sont des éléments clés pour générer un avantage compétitif (Barney, Wright et Ketchen, 2011).

Néanmoins, la théorie du management par les ressources a négligé les ressources non stratégiques et a sous-estimé le processus par lequel un entrepreneur, dans un contexte de rareté de ressources, peut tirer profit et créer des services à partir des ressources déjà existantes (Sarkar, 2018).

1.2. Théorie de dépendance aux ressources

La théorie de dépendance aux ressources a été originalement développée par Pfeffer et Salancik (1978) et propose des explications sur comment les entreprises mobilisent les ressources (Desa, 2008). Cette théorie explique le lien entre les ressources et la dépendance envers des fournisseurs de ressources.

Selon la théorie de dépendance aux ressources, les entrepreneurs dépendent d'un environnement qui fournit les ressources, alors que cet environnement est incertain et imprévisible (Desa, 2008). A cet effet, les entrepreneurs auraient tendance à minimiser cette dépendance. En effet, certains chercheurs (ex. Pfeffer et Salancik, 1978 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Hillman et al. 2009) stipulent que quand la performance d'une entreprise dépend d'un fournisseur particulier de ressources, une asymétrie de pouvoir se crée et le fournisseur de ressources pourrait tirer des bénéfices excessifs de cette relation qui se caractérise par une asymétrie de pouvoir. Les managers trouvent ce type de relations néfastes et indésirables sur le long terme pour une entreprise. La théorie de dépendance aux ressources propose deux processus que l'entrepreneur peut adopter pour minimiser la dépendance envers des

fournisseurs de ressources puissants qui sont : l'optimisation et le bricolage (Pfeffer et Salancik, 1978). Pour réduire la dépendance, les entrepreneurs doivent diversifier leurs processus de mobilisation de ressources et trouver d'autres alternatives.

La diversification des sources de provenance des ressources crée une compétition sur le marché qui empêche les fournisseurs d'adopter un comportement opportuniste (Boyd, 1990 ; Hillman et al. 2009, Desa, 2008).

Enfin, nous comprenons à ce stade que la différence entre la théorie du management par les ressources et la théorie de dépendance aux ressources est que l'une se focalise sur des ressources stratégiques, tandis que l'autre se focalise sur tous types de ressources. De plus, la théorie du management par les ressources s'est intéressée aux marchés matures et à l'aspect stratégique des ressources sans appréhender le processus par lequel un entrepreneur mobilise et gère les ressources non stratégiques. Par ailleurs, la théorie de dépendance aux ressources a appréhendé les processus par lesquels un entrepreneur gère les ressources. Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse comparative des deux théories.

	Théorie du management par les ressources <i>Penrose (1959)</i>	Théorie de dépendance aux ressources <i>Pfeffer et Salancik (1978)</i>
Type de ressources	Ressources stratégiques VRIN ³ tangibles et intangibles	Tout type de ressources stratégiques ou non stratégiques
Lien	Ressources et avantage compétitif	Ressource et dépendance
	La mobilisation des ressources stratégiques permet à l'entreprise de conquérir un avantage compétitif durable	Le processus, par lequel un entrepreneur gère des ressources permet de réduire la dépendance envers les fournisseurs de ressources
Limite(s)	A sous-estimé le processus par lequel, un entrepreneur dans un contexte de rareté de ressources, peut tirer profit des ressources existantes.	Pour réduire la dépendance, la théorie de dépendance aux ressources propose de diversifier ses processus de mobilisation de ressources et d'adopter différents processus tels que le bricolage.

Tableau 1. Comparaison entre la théorie du management par les ressources et la théorie de dépendance aux ressources

Dans la présente recherche, nous nous positionnons davantage dans la théorie de dépendance aux ressources, car nous appréhendons les ressources d'une manière générale, sans nous limiter aux ressources VRIN; ainsi que nous nous intéressons au processus par lequel les ressources sont mobilisées et gérées, dans le contexte de l'entrepreneuriat social, sans apprécier l'aspect du « développement d'un avantage compétitif ».

³ Ressources de valeur, rares, inimitables et non substituables

La littérature de l'entrepreneuriat conventionnel s'est focalisée sur le lien entre la réussite d'une entreprise et sa capacité à accéder à des ressources comme les ressources physiques, humaines, financières et les connaissances (Cooper, Gimeno-Gascon, et Woo, 1991; Greene et Brown, 1997; Mosakowski, 1998, Dacin, Dacin et Matear, 2010). Certains chercheurs trouvent que la mobilisation des ressources en entrepreneuriat se base sur des processus comme la narration (Lounsbury et Glynn, 2001; Martens, Jennings, et Jennings, 2007) et le développement d'un réseau social (Greve et Salaff, 2003).

Les approches théoriques dans la littérature de l'entrepreneuriat suggèrent généralement un modèle linéaire de réussite entrepreneuriale dans lequel les personnes les plus avantageuses sont celles qui sont capables de découvrir de grandes opportunités (Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Archer, Baker et Mauer, 2009), fixent des objectifs et des stratégies pour exploiter ces opportunités (Wiklund et Shepherd, 2005 ; Archer, Baker et Mauer, 2009), rassemblent des ressources correspondant au plan prédéfini et les utilisent d'une manière planifiée et habile (Schumpeter, 1934 ; Archer, Baker et Mauer, 2009). Par ailleurs, récemment de plus en plus de recherches empiriques suggèrent qu'une grande partie de l'activité entrepreneuriale, voire même une activité entrepreneuriale réussie, ne suit pas plusieurs aspects de ce modèle entrepreneurial linéaire (Alvarez et Barney, 2007 ; Carter, Gartner et Reynolds, 1996 ; Archer, Baker et Mauer, 2009). Archer, Baker et Mauer (2009) stipulent que des perspectives théoriques opposées aux approches linéaires ont été proposées par certains auteurs comme le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) ; l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Wiltbank, Dew, Read et sarasvathy, 2006) et l'improvisation (Crossan, Cunha, Vera et Cunha, 2005 ; Miner, Bassoff et Moorman, 2001). Ces approches sont opposées à l'approche entrepreneuriale causale qui se base sur le développement de modèles et de plans d'affaires. En termes d'utilisation et de compatibilité, Hindle et Senerovitz (2010) trouvent que les 3 approches de bricolage, effectuation et causation sont fortement compatibles. Fisher (2012) pense que les 3 approches sont complémentaires et que leur adoption dépend des conditions environnementales.

Dans la sous-section suivante, nous nous attachons à décrire et à comparer les différents processus de mobilisation de ressources développés dans la littérature de l'entrepreneuriat conventionnel.

2. Processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat

Dans cette sous-section, nous présentons les processus d'effectuation, de causation, de bricolage, d'optimisation et d'improvisation, tels que développés dans la littérature de l'entrepreneuriat conventionnel. Selon certains auteurs, ces processus peuvent être à la fois opposés, substituables et complémentaires durant le processus entrepreneurial (Cunha, 2005 ; Macmaster, Archer et Hirth, 2015 ; Baker et Nelson, 2005) et ils expliquent le processus par lequel une nouvelle entreprise se crée et se développe.

2.1. Effectuation

L'effectuation a originalement été découverte et développée par une chercheuse indo-américaine Saras Sarasvathy en 2001, pour décrire un processus entrepreneurial (Sarasvathy, 2001, Harms et Schiele, 2012). L'article pionnier et fondamental analysant le processus entrepreneurial d'effectuation est celui de Sarasvathy (2001). La théorie de l'effectuation s'apparente à l'entrepreneuriat mais a aussi été appliquée dans les sciences du management (Augier et Sarasvathy, 2004), de l'économie (Dew et al., 2004), de la finance (Wiltbank et al. 2009) et du marketing (Read et al., 2009).

Elle constitue une logique d'expertise entrepreneuriale et un processus créatif et interactif (Sarasvathy, 2008) qui explique comment les entrepreneurs experts utilisent les ressources sous contrôle et les pré-engagements pour créer de nouveaux artefacts comme des marchés, des produits, des opportunités et des entreprises (Sarasvathy, 2001, Wiltbank, Dew, Read et Sarasvathy, 2006 ; Sarasvathy et al. 2014).

En effet, la théorie de l'effectuation est le fruit de la thèse de doctorat de Saras Sarasvathy et a été développée à travers une expérimentation menée auprès d'entrepreneurs experts qui réfléchissaient à voix haute (Sarasvathy, 2001, 2008, Welter, Mauer et Wuebker, 2018). Sarasvathy a constaté que les entrepreneurs experts (ayant au moins de 15 ans d'expérience en création d'entreprises et ayant vécu un succès ou un échec entrepreneurial) adoptaient une logique effectuale plutôt que causale pour résoudre un problème donné. En effet, à travers une étude menée en 1997 auprès de 21 entrepreneurs experts, Sarasvathy a cherché à répondre à la question « existe-t-il un raisonnement entrepreneurial pouvant être utilisé à travers le temps, l'espace et la technologie ? ». Plus spécifiquement, Sarasvathy (2001) a cherché à comprendre comment un entrepreneur pense et raisonne afin de résoudre un problème donné et afin de transformer une simple idée en un projet d'entreprise.

Pour ce faire, l'auteur a demandé aux 21 entrepreneurs sélectionnés de résoudre 10 problèmes de prise de décisions relatifs aux processus de lancement d'une entreprise. Sarasvathy a finalement démontré que ces entrepreneurs experts adoptaient une forme particulière de rationalité et de raisonnement qu'elle a nommé « raisonnement entrepreneurial effectual » laquelle est totalement différente du raisonnement conventionnel managérial appelé « raisonnement causal » et généralement utilisé par les managers et enseigné aux étudiants inscrits dans différents programmes comme celui du MBA (*Master of Business Administration*). Sarasvathy a trouvé que 89% des entrepreneurs experts utilisent plus l'effectuation que la causation pour résoudre un problème. L'effectuation est utilisée en tant que processus de prise de décisions dans des conditions d'incertitude (Sarsvathy, 2008, Harms et Schiele, 2002) quand le futur est inconnu et imprévisible ; et est considérée comme une logique et un mode de raisonnement plutôt qu'une théorie descriptive (Johanisson, 2018). La logique est un ensemble d'idées consistantes qui forment une base claire pour l'action (Sarasvathy, 2008; cité par Johanisson, 2018).

Pour décrire l'approche effectuale et la différencier de la causation, Sarasvathy a donné l'exemple du chef de cuisine qui prépare un plat. Dans le cadre d'une logique de causation, le client choisit un plat particulier à l'avance ; ensuite il cherche et achète les ingrédients nécessaires pour la préparation du plat et suit une recette particulière, bien précise. Par ailleurs, dans une logique d'effectuation, le client demande au chef de préparer un repas avec les ingrédients disponibles. Le chef propose ensuite les différents plats pouvant être créés via la combinaison des ingrédients disponibles.

L'approche effectuale suggère que l'opportunité découle de stratégies basées sur le contrôle (Wiltbank et al. 2006). Selon Welter, Mauer et Wuebker (2018). Le contrôle consiste en la prise d'actions immédiates, directes et exécutables face à un futur inconnu.

De plus, l'approche effectuale se caractérise par une flexibilité au niveau de la fixation des objectifs et suit le principe duquel l'acteur peut créer plusieurs effets en influençant les ressources disponibles sous son contrôle. En effet dans le cadre de l'effectuation, il n'existe pas de finalité spécifique ou précise; l'entrepreneur se focalise sur ce qui peut être fait en démarrant le processus entrepreneurial avec les ressources disponibles pour créer une finalité qui sera déterminée au fur et à mesure et en fonction des moyens existants (Welter, Mauer et Wuebker, 2018).

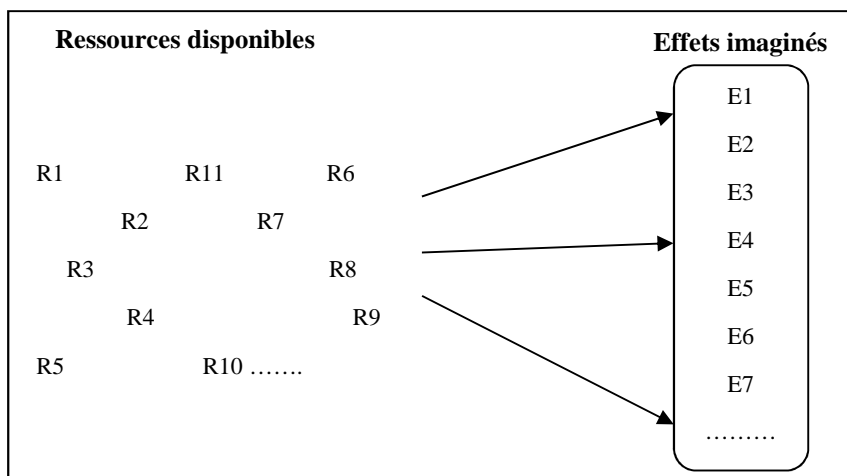
Janssen, Fayolle et Wilaume (2018) avancent que l'effectuation est une approche qui considère que le monde est créé, configuré et modelé par l'être humain. Le monde est contrôlé par l'être humain et non par les conditions environnementales.

Dans la même lignée, Knight (2006) et Sarasvathy (2008) affirment que l'entrepreneuriat est le résultat de l'action humaine. Selon Sarasvathy (2011), l'entrepreneur peut influencer le monde via des ressources clés existantes et personnelles relatives à ses expériences et son expertise (qui suis-je ?), ses contacts et son réseau (qui connais-je?) et ses connaissances (que connais-je ?). Les ressources disponibles constituent le point de départ, dans une logique effectuale.

De plus, l'approche de l'effectuation suppose que l'interaction de l'entrepreneur avec des parties prenantes est importante dans le sens qu'elle permet la découverte de nouveaux moyens et l'élaboration de nouveaux objectifs (Sarasvathy et Dew, 2001). Selon Sarasvathy (2008) ; Welter, Mauer et Wuebker (2018), l'effectuation se différencie de la causation dans la mesure où elle favorise des actions se basant sur l'obtention de pré-engagements et de collaborations avec des parties prenantes locales plutôt que des actions basées sur des analyses compétitives et concurrentielles. L'effectuation favorise également l'adoption d'un raisonnement en pertes acceptables plutôt que le calcul des rendements attendus et l'exploitation des contingences plutôt que des connaissances préexistantes. Les entrepreneurs experts adoptent plus une logique d'effectuation que de causation en contrôlant le futur à travers l'utilisation des ressources disponibles plutôt qu'en fixant des objectifs à l'avance et des plans (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy, 2008 ; cité par Johannisson, 2018).

Fisher (2012) avance que dans le cadre de l'effectuation, les entrepreneurs démarrent le processus entrepreneurial par l'utilisation des ressources disponibles. Nous présentons dans la figure suivante la logique effectuale.

Figure1. Raisonnement entrepreneurial effectual



Source : Sarasvathy (2001)

Dans leur article « *Towards an alternative theory of entrepreneurial success : integrating bricolage, effectuation and improvisation* », Archer, Baker et Mauer (2009) ont décrit 5 principes d'effectuation qui ont également été élucidés par Sarasvathy (2001), Dew et al. (2009), qui sont:

- ❖ Contrôler un futur imprévisible au lieu de prédire un futur incertain ;
- ❖ Commencer à partir d'une base de ressources disponibles au lieu de commencer par la définition et la fixation d'un ensemble d'objectifs (l'effectuation suppose que nous pouvons créer des choses à partir des ressources existantes) ;
- ❖ Adopter une logique de pertes acceptables au lieu de calculer les rendements attendus ou autrement le retour sur investissement ;
- ❖ Alliances stratégiques plutôt qu'une analyse compétitive (la logique effectuale encourage la création d'alliances stratégiques et l'obtention de pré-engagements avec des parties prenantes pour réduire l'incertitude et ériger les barrières à l'entrée) ;
- ❖ Exploiter les contingences plutôt que d'exploiter les connaissances existantes (l'effectuation encourage l'exploitation des contingences qui émergent d'une manière imprévue au fil du temps plutôt que de les éviter).

De surcroît, Sarasvathy (2008), Sarasvathy et al. (2014) ont défini 5 principes fondamentaux expliquant une logique d'effectuation, qui sont : un tien vaut mieux que deux tu l'auras, raisonner en pertes acceptables, le patchwork fou, la limonade et le Pilote dans l'avion. Nous présentons les 5 principes de l'effectuation, tels que décrits par Sarasvathy, dans le tableau 2.

Tableau 2. Principes de l'effectuation

Principe	Explication
1. Un tien vaut mieux que deux tu l'auras	Dans un raisonnement effectual, l'entrepreneur commence par l'utilisation des ressources dont il dispose. Ces ressources sont relatives aux traits de personnalités et aux capacités de l'individu (qui suis-je ?), sa formation, son expérience, son niveau d'éducation et ses compétences (qu'est-ce que je connais ?), son réseau social et professionnel (qui connais-je?)
2. Raisonnement en « Pertes acceptables »	En adoptant un raisonnement effectual lors du lancement de l'entreprise, l'individu pense plutôt aux pertes acceptables pouvant avoir lieu qu'aux retours attendus. A cet effet, il cherche à minimiser les investissements afin de minimiser les pertes. En effet, le raisonnement se fait en pensant plutôt à ce que l'entrepreneur peut perdre si le projet échoue. Contrairement au raisonnement causal où l'individu pense plutôt à calculer les retours souhaités. De telle sorte qu'au début l'entrepreneur n'investit que peu de choses pour que les pertes soient acceptables. Le fait de créer des partenariats et d'interagir avec des parties prenantes a un effet positif sur le principe de « raisonnement en pertes acceptables » car les investissements et les pertes seront partagés avec les parties prenantes.
3. La limonade	Les entrepreneurs experts, suivant une logique effectuale sont des individus très réceptifs aux surprises et aux événements imprévus. Ils transforment les imprévus en des opportunités et tirent profit des contingences. Par exemple, si on vous donne des citrons vous en créez des limonades (un nouveau produit à commercialiser) et ainsi de suite. Les idées émergent au fur et à mesure.
4. Le patchwork fou	Les experts créent des partenariats avec des acteurs clés et essaient d'obtenir leurs pré-engagements tôt dans le projet. L'interaction avec les parties prenantes réduit l'incertitude, facilite l'accès aux ressources et aux investissements.
5. Le pilote dans l'avion	L'entrepreneur expert est le pilote. Il contrôle le futur et cherche à réduire le risque. Il croit au fait que le futur ne se prédit pas mais se construit à travers ses actions.

Source: Sarasvathy (2008, 2014)

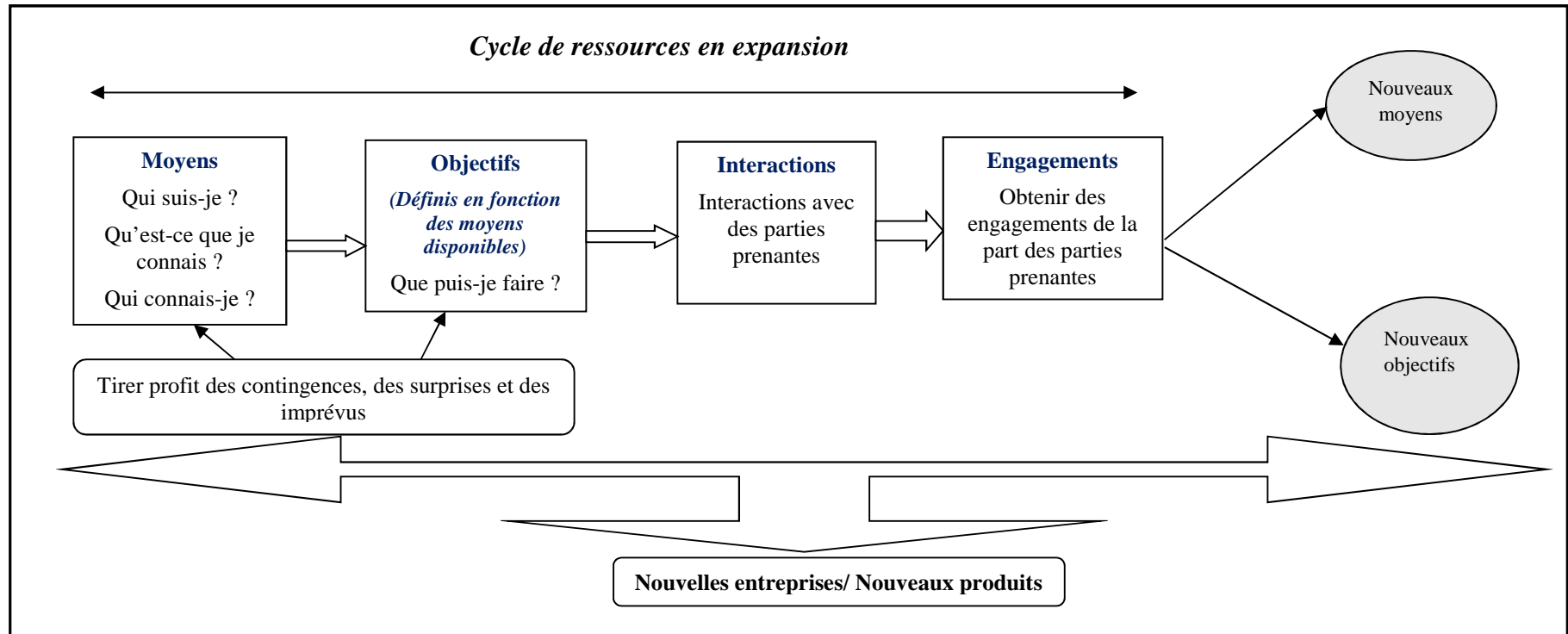
Dans un autre temps, certains chercheurs trouvent qu'en entrepreneuriat conventionnel les entrepreneurs utilisent une forme particulière d'effectuation qui est « l'effectuation d'opportunisme ». Johannisson (2018) avance que la logique d'effectuation telle qu'elle est définie par Sarasvathy dans le contexte de l'entrepreneuriat conventionnel est une effectuation d'opportunisme car elle est utilisée par des entrepreneurs experts dont l'expertise inclut l'accès à un portfolio d'opportunités.

D'après Johannisson (2018), l'effectuation « d'opportunisme » repose sur les principes suivants:

- ❖ Le futur ne se prédit pas mais se contrôle via les actions qu'on fait (reconnaissance de l'action humaine) (l'entrepreneur est le pilote qui contrôle la direction de l'avion) ;
- ❖ Les ressources disponibles définissent l'action (les ressources sont le point de départ) ;
- ❖ Impliquer tout type de parties prenantes qui ont différentes ressources et objectifs, ce qui correspond à la logique du patchwork fou ;
- ❖ Adopter un raisonnement en pertes acceptables en limitant les investissements et en prenant en considération les pertes qui peuvent avoir lieu.

Sarasvathy (2008) a développé un modèle représentant le cycle effectual (figure 2). En effet, dans le cadre d'une logique entrepreneuriale d'effectuation, l'entrepreneur commence par les moyens dont il dispose (qui suis-je?, qui connais-je ?, qu'est-ce que je connais ?) pour déterminer ensuite les différentes alternatives pouvant émerger en fonction des moyens disponibles (que pourrais-je faire ?). Dans une troisième étape, l'entrepreneur cherche dans son réseau professionnel et social et interagit avec différents acteurs clés et parties prenantes qui apporteront des ressources et aideront à la réduction de l'incertitude. Au fur et à mesure que le projet avance, de nouveaux moyens, objectifs et opportunités émergent. Nous présentons dans la figure 2 le processus d'effectuation.

Figure 2. Processus entrepreneurial de l'effectuation



Source : Sarasvathy et Dew (2005)

Certains auteurs trouvent que l'utilisation de l'effectuation dépend de la phase du cycle de vie de l'entreprise. Par exemple, Morrish (2009) pense que les entrepreneurs utilisent davantage l'effectuation dans les premières phases de création de l'entreprise et la causation dans des phases plus tardives. Sarasvathy (2005) affirme que l'effectuation est une logique de prise de décision et d'action utilisée par les entrepreneurs experts lors de la création d'une nouvelle entreprise, notamment dans la phase de démarrage.

En entrepreneuriat international, Harms et Schiele (2012) ont mené une étude quantitative sur les processus de création de nouvelles entreprises et le mode d'entrée sur un marché international et ce en analysant les processus de causation et d'effectuation, leurs antécédents et leurs résultants auprès de 65 petites et moyennes entreprises. Harms et Schiele (2012) ont constaté que les entrepreneurs adoptant un processus de causation sur les marchés à l'international, choisissent un mode d'entrée basé sur l'exportation tandis que les entrepreneurs adoptant un processus d'effectuation ne prédéterminent pas leur mode d'entrée.

Harms et Schiele (2012) ont aussi montré que les entrepreneurs expérimentés utilisent plus l'effectuation que la causation et que les conditions d'incertitude n'ont pas une vraie influence sur le choix d'un certain processus (effectuation versus causation). Les mêmes auteurs ont également relevé que l'expérience internationale (le nombre d'années passées à l'étranger, que ce soit une expérience d'éducation ou une expérience entrepreneuriale), la distance psychique (les différences culturelles, linguistiques et structurelles perçues) et le dynamisme (le degré de la perception de l'incertitude et du caractère changeant de l'environnement par l'entrepreneur) sont des antécédents aux processus de causation et d'effectuation. Les entrepreneurs qui ont une expérience internationale adoptent plus l'effectuation dans un environnement incertain que la causation. Plus l'expérience internationale de l'entrepreneur est élevée, plus il aura tendance à adopter une approche d'effectuation. Ce qui rejoint les travaux de Sarasvathy (2001) qui a montré que l'effectuation est une logique d'expertise entrepreneuriale utilisée par les entrepreneurs experts. Néanmoins, l'internationalisation n'est pas forcément liée à l'effectuation, c'est-à-dire que l'entrepreneur ayant une expérience d'internationalisation n'aura pas automatiquement tendance à utiliser une approche d'effectuation. La distance psychique est plus associée à la causation qu'à l'effectuation. Plus la distance psychique est élevée, plus l'entrepreneur aura tendance à adopter une approche de causation. L'effectuation est associée au dynamisme de l'environnement. Plus l'environnement est dynamique, plus l'entrepreneur aura tendance à adopter un processus d'effectuation (Harms et Schiele, 2012).

Autrement, le dynamisme de l'environnement favorise l'adoption d'un comportement entrepreneurial effectual. Un entrepreneur se trouvant dans un environnement dynamique, changeant et incertain aura tendance à adopter une approche d'effectuation. Enfin, Harms et Schiele (2012) affirment que l'effectuation est le processus la plus efficace quand on est face à des circonstances inconnues.

Fisher (2012) avance que l'effectuation est un processus entrepreneurial dans lequel l'individu, se trouvant dans des conditions imprévisibles et incertaines, collecte des informations à travers des techniques itératives d'expérimentation afin de découvrir le futur.

Quand à Read, Song et Smit (2009), ils ont trouvé une relation significative positive entre l'utilisation de l'effectuation et la performance de l'entreprise. L'effectuation contribue donc à la génération d'un résultat positif pour l'entreprise. Johannisson (2018) affirme que les nouvelles entreprises créées par nécessité devraient appliquer une logique d'effectuation.

Dans les études en entrepreneuriat, l'effectuation a été analysée en tant que processus de mobilisation de ressources, d'exploitation d'opportunités, de prise de décisions et en tant que mode d'entrée sur un marché international. L'entrepreneur peut utiliser les principes de l'effectuation pour décider et agir (Jacquemin et Lesage, 2016, Janssen, 2016).

Sarasvathy (2001) affirme que la logique effectuale est efficace et utile notamment lorsque l'entrepreneur se trouve dans une situation où le marché est nouveau et le produit est nouveau. Cette situation est appelée par Sarasvathy « le quadrant du suicide » dans lequel les méthodes traditionnelles (comme la causation) sont inefficaces car dans le cas d'incertitude, nous ne pouvons pas prédire le futur.

Tableau 3. Le quadrant du suicide

	Marché existant	Nouveau marché
Produit existant		
Nouveauproduit		«Le quadrant du suicide »

Source : Sarasvathy (2001)

Fisher (2012) a identifié un ensemble de comportements sous-jacents au processus entrepreneurial de l'effectuation, que nous présentons dans le tableau 4.

Tableau 4. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus d'effectuation

		Comportements sous-jacents	Dimensions afférentes
EFFECTUATION	Expérimentation		Développer plusieurs types de produits/services avant de proposer une offre commerciale en : créant de multiples prototypes du produit et en proposant plusieurs prestations de services tout en poursuivant le processus de recherche d'offres.
			Vendre un produit ou délivrer un service de différentes façons en utilisant différents canaux de distribution et différents modèles de revenus.
			Changer le produit/service d'une façon graduelle au fur et à mesure que l'entreprise se développe.
	Raisonnement en pertes acceptables		Ne consacrer qu'un budget limité de ressources pour l'entreprise à un moment donné : en trouvant des façons de faire les choses de la manière la moins chère.
			Limiter l'investissement en ressources qu'à ce qui peut être perdu : en n'utilisant que ses ressources personnelles pour développer un produit/service.
	Flexibilité		Saisir les opportunités imprévues lorsqu'elles émergent : en changeant et en adaptant l'offre ou le modèle de revenus de l'entreprise rapidement quand de nouvelles opportunités émergent.
			Adapter les activités aux ressources disponibles : en se focalisant sur les ressources existantes au présent pour prendre des décisions et agir.
			Éviter les actions qui restreignent la flexibilité et l'adaptation en refusant les cours d'actions qui engagent et enferment l'entrepreneur dans des investissements et des relations
	Pré-engagements		Développer des collaborations avec des parties prenantes, des clients, des investisseurs et toutes autres organisations: en négociant avec des parties prenantes avant de concevoir un produit ou un service finalisé et développé.

Source : Fisher (2012), adapté de Chandler et al. (2011), Sarasvathy (2001)

Enfin, nous pouvons donc comprendre à ce stade que l'effectuation est une théorie qui se rapproche du pragmatisme dans lequel les parties prenantes jouent un rôle clé et l'action est collective (Sarasvathy, 2001 ; Jacquemin, 2016). L'opportunité en effectuation est subjective, socialement construite et est créée par l'entrepreneur à travers un processus « *d'enactment* » (Fisher, 2012).

Nous présentons dans la sous-section suivante, le processus entrepreneurial de causation.

2.2. Causation

La causation a été généralement considéré comme un processus entrepreneurial rationnel et linéaire. Cette rationalité est souvent associée à une logique de raisonnement causal (Fayolle et Degeorges, 2012). Sarasvathy (2001) affirme que la causation est associée à une rationalité limitée selon laquelle l'entrepreneur recherche la maximisation du profit (Jacqueman et al., 2016). Mitchell et al. (2007) trouvent que la rationalité causale implique l'examen de multiples alternatives et la sélection d'une alternative optimale. Selon la perspective causale, l'entrepreneur est considéré comme un agent de changement qui identifie et exploite les opportunités pour assurer la performance de l'entreprise (Shane et Stuart, 2002). En effet, la théorie de la rationalité limitée est une théorie du comment vivre dans un monde infini, tout en ne disposant que de très modestes moyens de computation, moyens qui ne dépendent pas du monde réel mais seulement de l'environnement local et de ce que l'individu peut faire (Simon, 1986, cité par Fayolle et Degeorges, 2012). Néanmoins, certains chercheurs suggèrent que la logique humaine n'est pas toujours rationnelle et que la rationalité est limitée par les capacités cognitives de l'individu (Liu, 2014).

En effet, la causation est une approche conventionnelle d'entrepreneuriat (Shah et Tripsas, 2007) et est l'opposée de l'effectuation. Il s'agit d'une approche traditionnelle pour la création de nouvelles entreprises (Sarasvathy, 2001). Selon Sarasvathy (2001), la causation se base sur la planification de stratégies, l'élaboration de plans d'affaires et la focalisation sur des objectifs planifiés à l'avance. Dans la même lignée, Sarasvathy (2001, 2008), Jacquemin, Lesage et Ronteau (2016) avancent que la causation consiste en la collecte de ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs, la détermination du profit souhaité. Dans le cadre d'une approche causale, les autres parties prenantes sont considérées comme des concurrents, l'entrepreneur établit différents scénarii afin de minimiser les risques et les surprises et l'environnement est considéré comme une force exogène incontrôlable. L'entrepreneur causal estime qu'il est capable de prédire le futur en se basant sur les tendances passées.

Selon Archer, Baker et Mauer (2009), la logique sous-jacente à l'approche causale est : « tant qu'on peut prévoir le futur, on peut le contrôler ». Tandis que la logique sous-jacente à un processus effectual est : « tant que je peux contrôler le futur, pas besoin de prédire ». D'après Fisher (2012), la causation consiste en la focalisation de l'entrepreneur sur des objectifs prédéterminés, qui procède ensuite à la recherche et la sélection de ressources qui permettent la réalisation des objectifs.

Dans la littérature de l'entrepreneuriat, la causation a été associée à différents concepts comme l'intentionnalité (Katz et Gartner, 1988), l'identification et l'évaluation de l'opportunité (Shane et Venkataraman), la planification (Delmar et shane, 2003), l'acquisition des ressources (Katz et Gartner) et l'exploitation délibérée des opportunités (Shane et Ventakaraman).

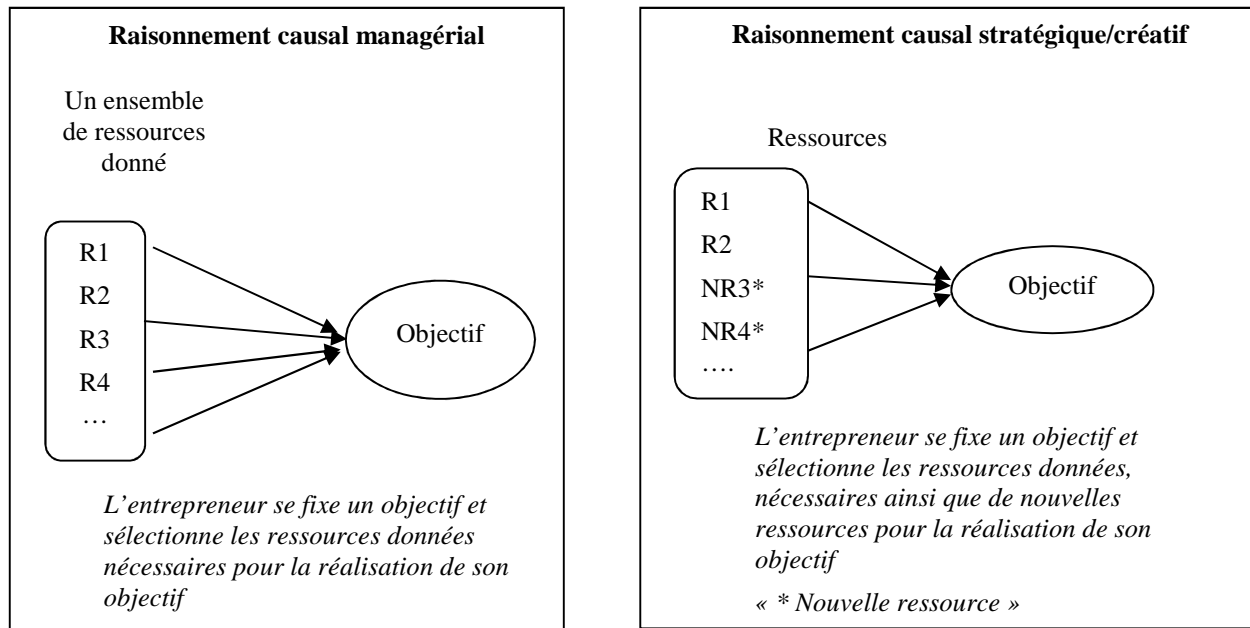
D'après Kotler (1991), dans le cadre d'une logique de causation, l'objectif de l'entrepreneur est de tirer profit au maximum d'un marché donné. La sélection de ressources se fait en fonction et dans le but de maximiser les rendements attendus suite à la fixation d'objectifs. D'après Katz et Gartner (1988), l'entrepreneur définit des objectifs et développe des plans afin de concrétiser son intention et d'attirer des ressources. L'existence d'un marché à exploiter et la disponibilité d'informations relatives à ce marché sont des conditions nécessaires pour l'instauration d'une démarche causale (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012). Sarasvathy (2001) et chandler et al. (2011) ont démontré que la causation est négativement associée à l'incertitude.

Selon des travaux qui défendent la logique causale (ex. Kotler, 2009 ; Porter, 1980, 1985 ; Mintzberg et al., 1998), l'entrepreneur doit découvrir des gaps dans le marché où la compétition est absente ou moins forte; et il doit le suivre et l'exploiter (Hindle et Senderovitz, 2010). De même que selon l'école de planification de management stratégique, le processus de prise de décision stratégique repose sur le fait que la définition d'objectifs vient avant la planification et l'exécution. Néanmoins, Sarasvathy (2001) pense que la causation est consommatrice d'énergie et d'effort et qu'elle ne mène pas forcément à de bonnes décisions.

Sarasvathy (2001) avance qu'il existe deux types de raisonnement causal à savoir le raisonnement causal managérial et le raisonnement causal stratégique (créatif). En effet, le raisonnement causal managérial repose sur le fait que l'entrepreneur se fixe des objectifs et sélectionne un ensemble donné de ressources nécessaires et bien spécifiques pour la réalisation de ses objectifs. Tandis que le raisonnement causal stratégique repose sur le fait que l'entrepreneur se fixe des objectifs et sélectionne non seulement un ensemble donné de ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs mais aussi de nouvelles ressources.

Nous présentons dans la figure 3 les deux différents types de raisonnement causal managérial et stratégique.

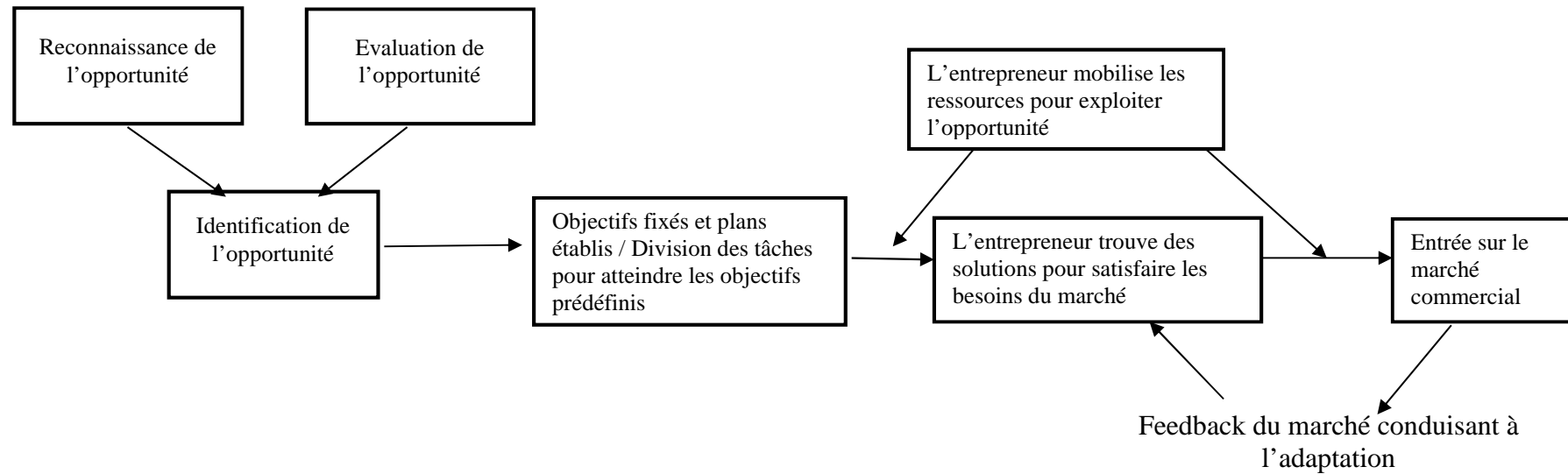
Figure 3. Raisonnement causal managérial vs causal stratégique-crétatif



Source: Sarasvathy (2001)

Selon Fisher (2012), Shah et Tripsas (2007), le processus entrepreneurial de causation commence par une première étape consistant en la reconnaissance de l'opportunité, son évaluation et son identification. Une fois l'opportunité identifiée, l'entrepreneur suivant un raisonnement causal fixe des objectifs et commence à élaborer des plans pour exploiter l'opportunité identifiée. L'entrepreneur cherche les ressources nécessaires pour saisir cette opportunité qui consiste à entrer sur un marché donné et qui permettra d'avoir des retours permettant l'amélioration ou la création d'un produit ou d'un service. An, Ruling et Zheng, (2019) affirment que la causation est un processus avantageux pour les grandes entreprises qui sont à un stade avancé du cycle de vie, étant donné qu'elle renforce leurs performances. Tandis qu'à un stade moins avancé, une combinaison de causation et d'effectuation serait plus rentable pour les grandes entreprises (An, Ruling et Zheng, 2019). En effet, la grande taille des entreprises les pousse vers l'adoption d'un processus causal (Kraaijenbrink et al., 2011) ; le jeune âge les pousse à adopter un processus effectual leur permettant de gérer l'incertitude (Sarasvathy, 2001 ; Forster et York, 2009). Nous présentons le processus entrepreneurial causal dans la figure 4.

Figure 4. Processus entrepreneurial de causation



Source : Fisher (2012), adapté de Shah etTripsas (2007)

Enfin, en en entrepreneuriat conventionnel, Fisher (2012) a identifié un ensemble de comportements sous-jacents au processus de causation, que nous présentons dans le tableau 5.

Tableau 5. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus de causation

		Comportements sous-jacents	Dimensions afférentes
CAUSATION	Identification d'opportunités avant de développer autre chose	Collecte d'informations sur les clients et identification de gaps	
		Analyse des tendances technologiques	
	Identification d'opportunités à long terme pour le développement de l'entreprise	Elaborer (rédiger et discuter) des scénarios pour l'entreprise	
		Elaborer et comparer des projections financières pour l'entreprise	
	Estimer et calculer les rendements de chaque opportunité	Etablir des analyses de probabilités et de valeur nette pour choisir entre différentes alternatives	
	Développement d'un plan d'affaire	Produire et écrire un document de plan d'affaire	
		Présenter le plan d'affaires à des personnes externes	
	Implémentation de processus de contrôle	Définir une structure interne de reporting	
		Définir et implémenter une structure organisationnelle claire et précise	
	Collecter des informations sur la taille et la croissance du marché	Collecte d'informations sur le marché	
		Interviewer de potentiels consommateurs	
	Collecte d'informations sur les concurrents et analyse de leurs offres	Collecte de données sur les concurrents	
		Analyse des données et des offres des concurrents	
		Utiliser des informations sur les concurrents pour prendre des décisions	
Exprimer une vision et des objectifs pour l'entreprise	Exprimer une vision		
	Organiser des sessions stratégiques dans lesquelles les objectifs sont discutés		
Elaborer un plan pour le développement d'un produit/service	Produire un plan de projet		
	Suivre le développement du marché et des produits en lien avec le plan du projet		
Rédiger un plan et une stratégie marketing pour introduire le produit/ service sur le marché	Produire un plan marketing		
	Mettre en œuvre des activités marketing conformes au plan marketing		

Source: Fisher (2012) adapté de Chandler et al. (2011), Sarasvathy (2001)

Nous proposons maintenant de développer le processus entrepreneurial de bricolage.

2.3. Bricolage

La notion de bricolage a été initialement mobilisée dans des domaines aussi différents que l'anthropologie (Levi-Strauss, 1962), la technologie de l'information, le management de l'innovation et l'organisation (Duymedjian et Ruling, 2010) et l'entrepreneuriat (Baker et al. 2003, Baker et Nelson, 2005).

Tout d'abord, le concept de bricolage a été proposé en 1962 par l'anthropologue français Claude Lévi Strauss dans son livre « la pensée sauvage » qui a été ensuite publié en anglais en 1967. Claude Lévi Strauss a introduit la métaphore du bricolage pour expliquer un mode spécifique par lequel l'individu agit par rapport à son environnement. Il a utilisé l'analogie du bricolage pour opposer deux pensées parallèles qui sont la pensée mythique, qui est à la base de l'art du bricolage, et la pensée scientifique, et par conséquent pour distinguer le bricoleur de l'ingénieur. Lévi Strauss (1962) a évoqué le processus de bricolage idéationnel qui consiste à recombinaison d'anciens mythes pour en créer de nouveaux servants à de nouvelles fonctions. Selon la conceptualisation du bricolage de Lévi Strauss, les artisans ou les bricoleurs jouent un rôle important en termes de rassemblement et de combinaison de plusieurs artefacts. Ce qui nécessite certaines caractéristiques individuelles comme l'ingéniosité et la capacité d'improviser (Garud et Karnoe, 2003).

Le bricolage entrepreneurial a attiré l'attention de plusieurs chercheurs en entrepreneuriat (Baker, Miner et Eesley, 2003 ; Kickul et al. 2018) comme il joue un rôle important, notamment durant les premières phases du cycle de vie d'une entreprise (Baker et Nelson, 2005 ; Kickul et al. 2018). Selon des auteurs comme Baker et Nelson (2005) ; Kickul et al. (2018), le bricolage joue un rôle crucial dans la mobilisation des ressources surtout par les entrepreneurs opérant dans un environnement pauvre en ressources.

Dans la littérature de l'entrepreneuriat, l'article pionnier et fondamental du bricolage entrepreneurial est celui de Baker et Nelson (2005) (Fisher, 2012). En effet, Baker et Nelson (2005) ont étendu la définition de Lévi Strauss et ont appliqué le bricolage à la création de valeur en observant des entrepreneurs qui préfèrent s'investir dans un processus de bricolage « *making do* » en combinant des ressources à portée de main pour trouver des solutions à des problèmes et pour saisir des opportunités (Welter, Mauer et Wuebker, 2016). Le bricolage a souvent été considéré comme un comportement entrepreneurial permettant la mobilisation des ressources (An, Ruling et Zheng, 2019).

Selon Baker et Nelson (2005), les entrepreneurs bricoleurs appliquent le bricolage dans le domaine des intrants physiques, des compétences et de l'environnement institutionnel et réglementaire. En effet d'après Baker et Nelson (2005), les entrepreneurs bricoleurs utilisent les ressources à portée de main (comme par exemple les ressources mises au rebut, facilement accessibles, acquises gratuitement ou à un prix symbolique). Ils préfèrent et partent du principe qu'ils apprennent en pratiquant plutôt qu'en suivant des formations formelles ainsi qu'ils méprisent les codes, les normes formelles et les exigences professionnelles. Les bricoleurs refusent d'être contraints par les limites imposées par l'environnement institutionnel et réglementaire. De plus, ils ont une capacité à jouer plusieurs rôles à la fois de sorte qu'ils peuvent être clients et fournisseurs à la fois. Ils démontrent une forte capacité d'adaptation.

Au lieu de s'engager dans des activités qui permettent d'avoir une position avantageuse en termes de ressources (ce qui est suggéré par l'approche de l'action entrepreneuriale dans les théories d'organisation et de stratégie) ou des activités qui façonnent la réalité à court terme (ce que suggère la théorie de l'effectuation), le bricoleur utilise les ressources à portée de main pour résoudre des problèmes d'une nouvelle façon et en combinant des ressources existantes (Welter, Mauer et Wuebker, 2016). Cette combinaison peut émerger d'une action individuelle (Baker, 2007) ou d'une action collective (Garud et Karnoe, 2003).

Spencer et al. (2005) ont associé le bricolage au corporatisme qui se base sur le réseautage et le développement de relations de confiance et de coopération plutôt que de compétition. Selon Welter, Mauer et Wuebker (2016), le bricolage s'applique dans un monde où les opportunités sont formées et construites plutôt que trouvées. De plus, Ciborra (1996) considère le bricolage comme une approche très utile et productive dans des circonstances d'incertitude. Néanmoins, le bricolage implique le désordre et la confusion (Hindle et Senderovitz, 2010). Ce qui fait que l'entrepreneur adoptant le bricolage doit avoir une capacité à résister à l'ambiguïté et au désordre.

L'utilisation du bricolage implique une connaissance intime des ressources comprises dans le répertoire du bricoleur ainsi que le contexte dans lequel il opère (Duymedjian et Ruling, 2010). En effet, le bricolage a été analysé en tant que processus de dialogue (Duymedjian et Rüling, 2010). Le fait de collecter et de réunir des éléments peut être considéré comme un dialogue entre le bricoleur et les objets du répertoire. Il s'agit donc, d'une opération continue d'essai, de substitution et d'inversion d'éléments déjà existants dans le répertoire.

Quant au résultat du processus du bricolage, il peut être sous la forme d'une nouvelle disposition ou un nouvel agencement des objets contenus dans le répertoire, qui sont détournés de leur état initial. Le résultat du bricolage dépend du bricoleur, de sa personnalité, sa réflexion et ses choix.

Les études en entrepreneuriat conventionnel, ont appréhendé des problématiques traitant le bricolage en tant que processus de mobilisation de ressources adopté par les organisations (Baker, Miner et Eesley, 2003 ; Baker et Nelson, 2005), ainsi que des problématiques liées à la relation entre le bricolage et la croissance en termes d'innovation et de rentabilité économique (ex. Garud et Karnoe, 2003 ; Baker et Nelson, 2005 ; Ferneley et Bell, 2006 ; Halme, Lindeman et Linna, 2012 ; Senyard et al. 2014). Diverses recherches comme celles de Senyard et al. (2014) ont montré une association entre le bricolage et l'innovation. Le bricolage constitue un moyen d'innovation dans les entreprises nouvelles (Senyard et al. 2014, Bacq et al., 2015).

Certains auteurs comme Baker et Nelson (2005) pensent que le bricolage instaure une atmosphère dans laquelle sont créés plusieurs types de comportements et de capacités organisationnelles impliquant la créativité, l'improvisation, les compétences sociales et les capacités combinatoires, qui impactent la performance de l'entreprise (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018). D'autre part, certains auteurs comme Miner, Bassoff et Moorman (2001) pensent que l'improvisation est un précurseur au bricolage.

Quant à Guo, Su et Ahlstrom (2015), ils ont montré que le bricolage permet en quelque sorte l'innovation du modèle d'affaire, en jouant un rôle médiateur entre l'orientation exploratoire de l'entrepreneur et l'innovation du modèle d'affaires.

Dans la littérature de l'entrepreneuriat, Janssen, Fayolle et Wuillaume (2018) stipulent que le bricolage a été utilisé pour expliquer la capacité d'innovation (Senyard et al. 2014), l'exploitation d'opportunité (Vanevenhoven et al. 2011), la performance de l'entreprise (Senyard, Baker et Davidsson, 2009), la croissance de l'entreprise (Baker, Miner et Eesley, 2003) et la création des marchés (Baker et Nelson, 2005)

Certains chercheurs (ex. Baker et Nelson, 2005 ; Senyard et al., 2014 ; Salunke, Weerawardena et McColl-Kennedy, 2013) ont relevé une relation positive entre le bricolage et l'innovation d'une entreprise.

Senyard, Baker et Davidsson (2009) ont démontré que l'utilisation du bricolage a un effet positif sur la performance de l'entreprise. Dans la même lignée, Baker, Miner et Eesley (2003) ont trouvé un lien positif entre le bricolage et la croissance de l'entreprise.

Baker et al. (2003) ont souligné l'importance du bricolage de réseau en termes de mobilisation de ressources. En effet, le bricolage de réseau est un processus dans lequel le réseau des contacts existants est considéré comme une ressource à portée de main que l'entrepreneur bricoleur utilise et combine afin d'élargir son réseau et mobiliser de nouveaux contacts.

Selon Janssen et al. (2018), le bricolage a été analysé à différents niveaux.

A un niveau individuel, le bricolage décrit l'identité du bricoleur. Le bricoleur est en effet, quelqu'un qui cherche à faire fonctionner les choses, quelque soient les conséquences et les implications en s'arrangeant avec les ressources disponibles à portée de main. Il essaye de résoudre un problème en combinant les ressources disponibles.

A un niveau organisationnel, Witell et al. (2017) avancent que le bricolage permet la survie dans des périodes de rareté de ressources.

D'après An, Ruling et Zheng (2019) le bricolage n'est pas juste un processus qui permet de surmonter les contraintes de ressources en s'arrangeant avec les ressources à portée de main. Il s'agit, en outre, d'un mécanisme important qui permet la création et la construction subjectives de ressources (An, Ruling et Zheng, 2019).

Dans le contexte chinois, An, Ruling et Zheng (2019) ont constaté que le bricolage est aussi utilisé par de grandes entreprises qui sont dans une phase avancée du cycle de vie. En effet, en considérant le bricolage en tant que processus permettant de surmonter les limites, les entreprises pourraient l'adopter pour reconditionner et recombinaison les ressources via un mécanisme de « réinvention créative » (Rice et Rogers, 1980, cité par An, Ruling et Zheng, 2019).

Nous proposons dans le tableau 6 une panoplie des différentes définitions du bricolage, reperées dans la littérature de l'entrepreneuriat.

Auteur(s)	Définitions du bricolage
Lévi Strauss (1966)	Le bricolage consiste à faire avec les ressources à portée de main en combinant les mythes existants.
Douglas (1986)	Le bricolage, dans le contexte néo-institutionnel, correspond à l'aptitude des institutions à se renouveler, à travers l'hybridation entre les anciennes normes et les normes alternatives pour conserver un ordre établi.
Weick (1993)	Le bricolage s'assimile à la résilience, qui permet à un individu de surpasser une situation de crise, à travers sa capacité d'agir.
Pappert(1993)	Le bricolage est un processus de réflexion théorique par lequel les individus utilisent les objets, qui sont autour d'eux, pour assimiler et concevoir des idées
Cibbora (2002)	Le bricolage consiste à s'arranger en utilisant les ressources à portée de main
Baker et al (2003)	Le bricolage du réseau correspond à un processus par lequel le réseau des contacts existants est considéré comme une ressource à portée de main que l'entrepreneur peut utiliser et combiner pour générer de nouveaux contacts et élargir son réseau.
Graud et Karnoe (2003)	Le bricolage repose sur la mobilisation des ressources déjà existantes, puis leur arrangement pour de nouvelles finalités et enfin sur l'aptitude à démêler une situation
Baker et Nelson (2005)	Le bricolage est un processus de création de quelque chose à partir de rien en combinant les ressources disponibles
Simon, Hitt et Ireland (2007)	Le bricolage est lié à la structuration, le regroupement et l'optimisation des ressources.
Johanisson et Oalison ; Cunha et da Cunha (2007)	Le bricolage est un mécanisme d'adaptation et de survie dans les situations soudaines et inattendues
Steffens, Senyard et Baker (2009)	Le bricolage est un mécanisme se caractérisant par l'ingéniosité en utilisant et en combinant les ressources disponibles
Gundry et al. (2011)	Le bricolage implique l'adaptation créative et la manipulation des ressources comme le capital social et humain, les ressources financières et matérielles, afin de résoudre un problème donné et saisir l'opportunité
Ronteau, Lesage et Hmida (2012)	Le bricolage entrepreneurial correspond à la capacité de l'entrepreneur à accomplir diverses fonctions en utilisant « les moyens du bord » et en créant l'opportunité à travers les ressources disponibles et accessibles
Phillimore et al (2016)	Le bricolage psychologique est un processus cognitif permettant à un individu de recombinaison des idées pour résoudre un problème. Le bricolage psychologique explique le processus mental utilisé par un individu pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes en combinant les différentes idées et connaissances qu'il possède.

Tableau 6. Définitions du bricolage

Différentes typologies de bricolage ont été identifiées dont notamment le bricolage entrepreneurial parallèle et sélectif (Baker et Nelson, 2005), le bricolage collectif à base de conventions ou de familiarité (Duymedjian et Ruling, 2010). Deux types de bricolage entrepreneurial ont été définis par Baker et Nelson (2005) et sont: le bricolage parallèle et le bricolage sélectif.

Dans le cadre d'un bricolage parallèle, l'entrepreneur applique le bricolage dans les trois domaines définis par Baker et Nelson (2005), à savoir le domaine des ressources physiques, des clients et de l'environnement institutionnel et réglementaire (Fisher, 2012). En effet, ce type de bricolage engendre un « bricolage d'identité » ou une communauté permissive de pratiques qui limite la croissance en réduisant la capacité de la firme à identifier et saisir les opportunités sur les marchés les plus larges (Baker et Nelson, 2005). Selon Fisher (2012), Macmaster et al. (2015), le bricolage étendu, ou autrement dit le bricolage parallèle, peut mener à un bricolage « piège », envahissant, qui apparaît partout et restreint la croissance de l'entreprise. D'après Baker et Nelson (2005), ce type de bricolage limite la croissance de l'entreprise, car cette dernière se trouve bloquée dans la communauté qu'elle a créée et devient incapable d'exploiter les autres opportunités qui sont à l'extérieur de sa communauté. Dans le cadre d'un bricolage sélectif, l'entrepreneur bricole dans certains domaines sélectifs et rentables où l'application du bricolage semble être avantageuse parcequ'elle permet la croissance de l'entreprise. En effet, l'entreprise conserve la capacité de tirer parti des services uniques, créés par bricolage, qui génèrent la croissance de l'entreprise. Dans ce cas, les entreprises s'échappent du cycle ou de la dynamique de renforcement mutuel de l'identité organisationnelle du bricolage parallèle (Baker et Nelson, 2005). En utilisant le bricolage d'une manière sélective, l'entreprise ne devient pas contrainte par les exigences de l'identité organisationnelle définie par le bricolage parallèle. Nous présentons dans le tableau suivant les deux types de bricolage entrepreneurial.

	Bricolage Parallèle <i>Baker et Nelson (2005)</i>	Bricolage sélectif <i>Baker et Nelson (2005)</i>
Domaines d'utilisation	Utilisé dans tous les domaines de ressources (physiques ; compétences, environnement institutionnel et réglementaire)	Utilisé dans des domaines sélectifs pour le bénéfice de l'entreprise et abandonné une fois l'entreprise développée
Identité de bricolage	Oui	Non
Degré d'utilisation	Utilisation fréquente	Utilisation occasionnelle
Outcome	Inhibe la croissance de l'entreprise	Permet la croissance de l'entreprise

Tableau 7. Distinction entre bricolage parallèle et bricolage sélectif

Dans un autre temps, Duymedjian et Ruling (2010) ont exploré deux types de bricolage collectif à savoir le bricolage familial et le bricolage à base de conventions. Dans le cadre d'un bricolage collectif, le bricoleur partage son répertoire, son mode d'action avec d'autres personnes. Macmaster et al. (2015) assimilent le bricolage collectif au « bricolage d'équipe », qui est mis en œuvre par une équipe de bricoleurs.

Ce type de bricolage existe sous deux formes qui sont : le bricolage de familiarité et le bricolage à base de conventions et qui diffèrent, principalement, selon la nature de l'interaction entre les bricoleurs. Le bricolage collectif de familiarité implique un degré de partage des répertoires des bricoleurs collaboratifs, ce qui engendre une fusion physique et une procuration de l'accès mutuel et réciproque aux répertoires individuels de chacun des bricoleurs conjoints, ainsi qu'une période de temps étendue d'apprentissage collaboratif intense conduisant à la formation d'un répertoire d'objets, de connaissances intimes et de relations potentielles entre ces objets qui seront au moins partiellement partagés entre les bricoleurs (Thévenot, 2001, Duymedjian et Rüling, 2010). Le bricolage de familiarité repose sur la confiance qui facilite l'accès réciproque aux répertoires de chacun des bricoleurs conjoints. Afin de développer cette confiance, une période de temps prolongée d'apprentissage collaboratif entre les bricoleurs est exigée. Le bricolage de familiarité est plus facile à appliquer pour des personnes très compatibles et qui s'entendent bien, car il n'y a pas de conventions qui gouvernent. Le bricolage collectif à base de conventions repose sur l'utilité conventionnelle qui est basée sur les conventions. Dans ce cas, les bricoleurs sont en mesure de partager un endroit familier alors qu'ils n'occupent pas le même espace/temps. Les conventions collectives sont très importantes pour la coordination des actions et pour éviter les conflits. En effet, ces conventions sont nécessaires notamment lorsque l'action collective implique des individus qui sont peu familiers (Livet et Thévenot, 2004). De plus, le bricolage à base de conventions nécessite des conventions locales pour mieux gérer les interactions entre les bricoleurs, dans une période de temps limitée et dans un espace plus ou moins étendu.

Pour conclure, Le bricolage de familiarité et le bricolage à base de convention ont en commun les mêmes traits du bricolage mais diffèrent dans le mode de négociation et au niveau des conventions qui facilitent dans certains cas l'interaction entre les bricoleurs. Nous présentons une synthèse de ces deux types de bricolage dans le tableau 8.

Tableau 8. Distinction entre le bricolage à base de conventions et le bricolage de familiarité

	Bricolage à base de conventions	Bricolage de familiarité
Temps	Période de temps limitée	Période de temps étendue
Espace	Espace non exclusif	Espace commun défini pour les bricoleurs
Répertoire	Répertoires séparés, accès régulé par les conventions	Partagé et mutuellement accessible
Relation	Négociée, basée sur les conventions	Proximité, confiance, résonance
Conventions	Aucune convention informelle	Informelles négociées au niveau local

Source : Duymedjian et Rüling (2010)

Fisher (2012) pense que le bricolage est l'approche la plus pertinente pour les entrepreneurs opérant dans un environnement pauvre en ressources. Nous présentons dans le tableau 9 les comportements sous-jacents au processus entrepreneurial de bricolage tels qu'identifiés par Fisher (2012) en entrepreneuriat conventionnel et qui permettent la création et le développement de nouvelles entreprises.

Tableau 9. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus de bricolage

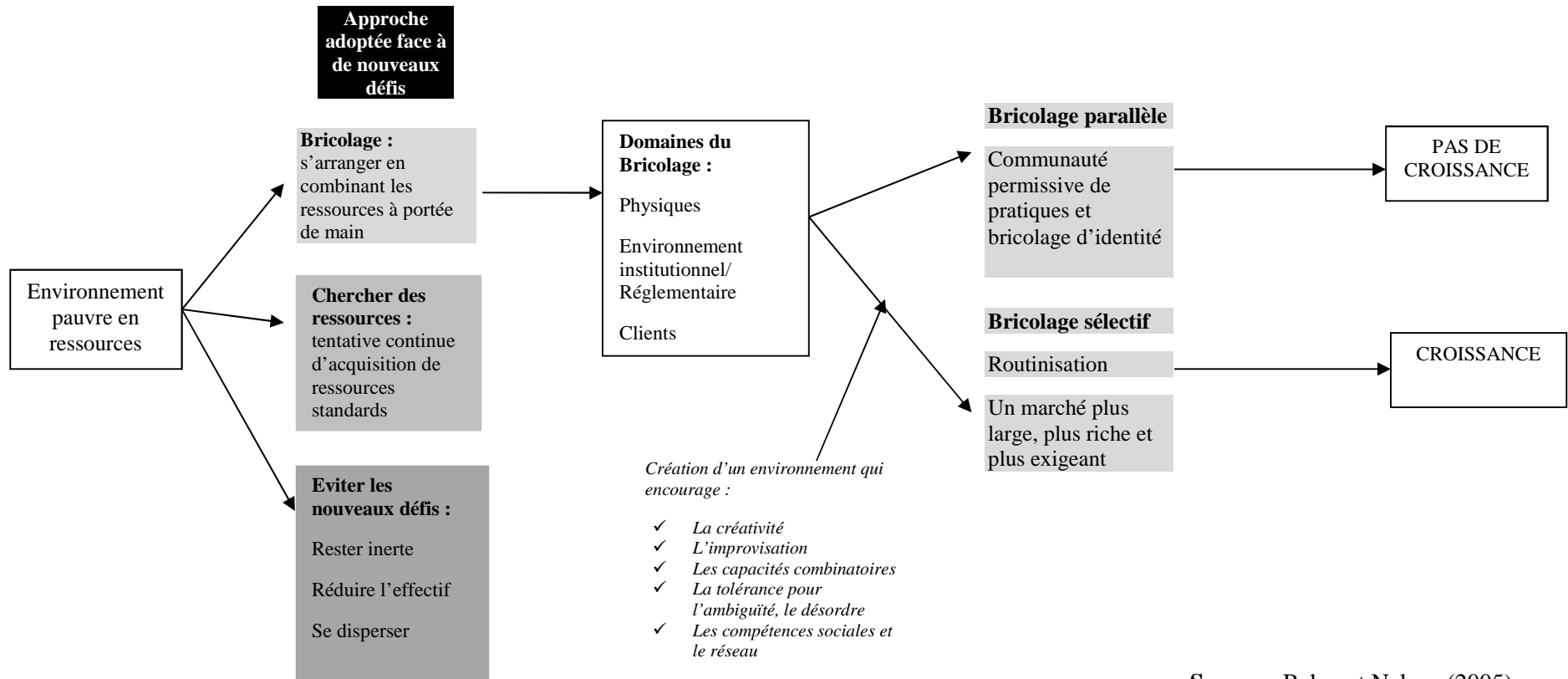
		Comportements sous-jacents	Dimensions afférentes
BRICOLAGE		Prendre des mesures identifiables pour résoudre un problème	En expérimentant pour résoudre un problème au lieu de tenter de le résoudre d'une façon conceptuelle
		Combiner les ressources existantes pour créer une solution	Utiliser les ressources à portée de main pour créer des solutions et résoudre des problèmes
			Utiliser les compétences existantes pour créer des solutions et résoudre des problèmes
			Utiliser les contacts existants pour créer des solutions et résoudre des problèmes
		Réutiliser des ressources pour des finalités différentes de celles dont elles sont originellement destinées	
		Utilisation de ressources disponibles au lieu de chercher de nouvelles ressources externes	
		Utilisation de ressources abandonnées, jetées, usés ou présumés à « une application unique » pour en créer de nouvelles solutions (Bricolage dans le domaine des ressources physiques)	Utilisation de ressources physiques pour des finalités surprenantes
		Impliquer des clients, des fournisseurs et des partenaires dans le projet (Bricolage dans le domaine de main d'œuvre)	Interagir fréquemment avec des parties prenantes (Présence physique dans l'entreprise et des interactions sur internet)
		Encourager l'implication des amateurs et des compétences autodidactes qui resteront autrement inemployés (Bricolage dans le domaine des compétences)	
	Contourner les standards et règles existants (Bricolage de l'environnement institutionnel)	Faire des choses qui surprennent les gens comme le fait de se heurter à des normes et des lois	

Source : Fisher (2012), adapté de Baker et Nelson (2005), Seynard et al. (2009)

Enfin, Baker et Nelson (2005) ont développé un modèle de bricolage entrepreneurial et de croissance (figure 5). En effet, selon Baker et Nelson (2005), le processus de bricolage se déclenche dans un environnement pauvre en ressources. L'entrepreneur se trouve face à trois options : soit il évite les défis, soit il s'engage dans un processus de recherche de ressources, soit il fait avec les ressources à portée de main pour saisir de nouvelles opportunités et résoudre de nouveaux problèmes. La troisième option consiste à s'arranger avec les moyens du bord en utilisant et en combinant des ressources physiques, humaines et institutionnelles d'une nouvelle façon. Baker et Nelson (2005) ont trouvé que le bricolage parallèle inhibe la croissance de

l'entreprise tandis que le bricolage sélectif permet de surmonter la contrainte des ressources et de favoriser la croissance de l'entreprise. Nous présentons, dans la figure 5, le processus entrepreneurial de bricolage, tel que développé par Baker et Nelson (2005). Ensuite, nous appréhendons dans la sous-section suivante le processus d'optimisation.

Figure 5. Processus de bricolage entrepreneurial



Source : Baker et Nelson (2005)

2.4. Optimisation

L'optimisation est une approche de mobilisation de ressources opposée à celle du bricolage. Cette approche consiste en l'acquisition de ressources standards provenant de différentes sources et de la part de différentes parties prenantes (Desa et Basu, 2013). Selon Baumol (1993) l'optimisation implique des calculs mécaniques pour évaluer et faire une sélection entre plusieurs alternatives.

Dans le cadre d'une approche d'optimisation, l'entreprise acquiert les produits adéquats et même coûteux, si besoin, pour la réalisation de son projet, afin d'assurer des produits de qualité, de réaliser les objectifs souhaités et d'obtenir le meilleur résultat. Contrairement au bricolage, les ressources mobilisées dans le cadre de l'optimisation, sont des ressources non détournées et non réutilisées. Il s'agit, en effet, de ressources destinées à une fonction bien précise. D'après Owusu et Janssen (2013), l'optimisation se focalise plutôt sur l'acquisition directe des ressources nécessaires et orientées vers une tâche particulière. Ce qui diffère de l'approche du bricolage qui se base sur des processus de mobilisation de ressources abandonnées qui peuvent être destinées à une fonction et ensuite utilisées pour en accomplir une autre.

Dans le cadre d'un processus d'optimisation, l'entreprise se procure des ressources standards et simples et qui sont bien conçues pour une tâche spécifique (Garud et Karnoe, 2003; Oliver, 1997). Par exemple, une entreprise recrute du personnel qualifié, des experts et des personnes compétentes, se procure aussi des ressources de haute qualité, remplace les anciennes machines désaffectées par de nouveaux équipements dans le but de réaliser le projet de la meilleure façon possible, dans les meilleures conditions et pour optimiser les processus de production (Garud et Karnoe, 2003). A l'opposé du bricolage et de l'effectuation, l'optimisation implique l'utilisation de nouvelles ressources de haute qualité, ainsi que la mobilisation des ressources adéquates aux nécessités de l'entreprise et répondant exactement aux objectifs de cette entreprise.

A travers l'optimisation, l'entrepreneur connaît très bien, à l'avance, les objectifs qu'il souhaite atteindre, et cherche les ressources adéquates afin de les réaliser. L'optimisation présente des similitudes avec la causation dont la principale est que les deux approches sont orientées objectifs et qu'elles impliquent l'acquisition de nouvelles ressources standards destinées à la réalisation d'objectifs prédéfinis. Selon Kirzner (1997), Shane et Venkataraman (2000), l'optimisation permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité opérationnelle et organisationnelle.

Cependant, l'optimisation peut ne pas être efficace dans certaines situations, étant donné qu'elle peut compliquer ou ralentir le processus opérationnel car dans ce cas, les entrepreneurs dépendent de fournisseurs externes. Cette dépendance peut probablement leur causer des difficultés, ou élargir la durée de livraison des ressources par exemple. Le facteur « temps » joue un rôle important. Dans une situation d'urgence, le bricolage et l'effectuation sont plus adéquats que l'optimisation.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'optimisation suit plutôt la logique de l'ingénieur, que du bricoleur, selon Lévi Strauss, car selon cette approche, il est indispensable d'acquérir les ressources standards et bien spécifiques pour un plan prédéfini à l'avance. L'optimisation peut être pertinente pour une entreprise si les ressources standards acquises par optimisation apportent une valeur ajoutée, durable et supérieure à leurs coûts (Barney et al., 2011 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Mahoney et Panadian, 1992). Suivant la logique de Lévi Strauss, nous assimilons, l'optimisation à l'ingénierie, qui est une approche basée sur un niveau supérieur de rationalité et sur un raisonnement purement scientifique (Sunduramurthy et al., 2016). L'ingénieur résout un problème d'une façon conceptuelle et théorique plutôt qu'à travers l'expérience pratique (Sunduramurthy et al., 2016).

En termes de dynamique au cours du cycle de vie, l'optimisation est généralement plus adaptée à un stade avancé du cycle de vie d'une entreprise, plus spécifiquement, lorsque cette dernière est plus proéminente, gagne plus de notoriété et ne trouve pas de grosses difficultés d'acquisition de ressources (Desa et Basu, 2013).

Nous nous focalisons maintenant sur le processus d'improvisation, que nous développons dans la sous-section suivante.

2.5. Improvisation

L'improvisation est une approche largement abordée et développée par différents chercheurs en entrepreneuriat qui ont pu s'inspirer des travaux de Weick (1993) et ont associé l'improvisation au bricolage. Selon certains chercheurs, l'improvisation est une caractéristique de bricolage. Par exemple, dans son étude sur la catastrophe de l'incendie de Man Gulch en 1949, Weick (1993) a lié l'improvisation au bricolage.

En effet, l'improvisation est une combinaison d'intuition et de créativité (Ryle, 1979 ; Simon, 1987 ; Ciborra, 1996, Leybourne et Sadler-Smith, 2006). Selon Ladstaetter et al. (2018) l'improvisation n'a pas lieu sans préparation. En effet, Ladstaetter et al. (2018) pensent que l'improvisation s'apprend et se base sur un répertoire de connaissances apprises et maîtrisées

en groupe. Les contributions de la littérature sur l'entrepreneuriat relient le bricolage à l'improvisation (Weick, 1993). Miner, Bassoff, et Moorman (2001) ont mené des études sur l'improvisation organisationnelle et ont constaté que les activités improvisées impliquent, souvent, des processus dans lesquels les acteurs s'arrangent avec les ressources à portée de main. Ce qui est associé à un raisonnement de bricolage.

Weick s'est appuyé sur les travaux de Lévi Strauss (1967) et de Harper (1987) pour montrer que l'improvisation dans le cadre du bricolage renforce la résilience organisationnelle. Selon Weick, les acteurs qui se considèrent comme bricoleurs, sont des individus capables de créer de l'ordre à partir des ressources à portée de main, afin de remplacer rapidement un ordre traditionnel par un ordre improvisé. Plusieurs auteurs (ex. Ciborra et Lanzara, 1990; Cunha, 2004; Garud et Karnoe, 2003; Kamoche, Cunha, et Cunha, 2003; Weick, 1993) ont dit que le bricolage est une caractéristique de l'improvisation organisationnelle. Miettinen et Virkkunen (2005) trouvent que les bricoleurs sont des personnes en perpétuelle improvisation, imagination et sont toujours à la recherche de nouvelles ressources inattendues.

Quant à Baker, Miner et Eesley (2003), ils ont mis en évidence la théorie de l'improvisation en affirmant que le bricolage est souvent utilisé pour décrire les ressources invoquées par improvisation. Selon Miner, Bassoff et Moorman (2001), l'improvisation ne se planifie pas. Elle a lieu quand une convergence considérable se produit entre la conception ou l'élaboration d'un plan et l'application. En effet, l'improvisation traite de l'imprévu, ne nécessite ni un plan préalable, ni des méthodes de travail (Weick 1993).

De même, selon Moorman et Miner (1998), la spécificité de l'improvisation est qu'elle intervient dans une durée très courte entre l'action et la décision ainsi qu'elle implique une grande maîtrise des ressources disponibles (Weick, 1998 ; Weick et Sutcliffe, 2001), une connaissance intime de ces ressources pour pouvoir répondre rapidement à un imprévu. L'improvisation, comme le bricolage, implique une combinaison innovante de savoirs faire et des différentes ressources disponibles, mais dans un délai de temps très réduit. D'après Cunha et Cunha (2005), l'improvisation constitue une réponse ou une réaction dans une situation de pression temporelle et dans un environnement complexe. De plus, Miner, Bassoff, et Moorman (2001) pensent que l'improvisation ne laisse pas un intervalle de temps, ce qui fait que les improvisateurs ne peuvent pas chercher de nouvelles ressources à part celles qui sont déjà à leur disposition, par conséquent ils aboutissent au bricolage.

Enfin, des similitudes existent entre le bricolage et l'improvisation. Dans les deux cas la résolution des problèmes se fait en utilisant et en combinant les ressources à portée de main, à cause des contraintes de ressources dans le cas du bricolage et à cause des contraintes de temps dans le cas de l'improvisation. Selon certains auteurs (ex. Archer, Baker et Mauer, 2009), l'improvisation est non seulement liée au bricolage, mais aussi à l'effectuation. Les trois approches sont orientées action.

Les approches entrepreneuriales d'effectuation, causation, optimisation, improvisation et bricolage présentent des différences et des similitudes.

En effet, l'improvisation fait partie intégrante des processus de bricolage et d'effectuation. Dans des études antérieures (ex. Di Domenico et al., 2010), l'improvisation a été considérée comme une des composantes du bricolage. Selon Hindle et Senderovitz (2010), les processus de bricolage, effectuation et causation sont complémentaires et peuvent être perçus ou considérés comme une seule unité ou un seul bloc de processus entrepreneurial.

Fisher (2012) ; Sarasvathy (2001), Janssen, Fayolle et Wuillaume (2018) trouvent que le point de départ fait la différence entre le bricolage et l'effectuation. En effet, ces auteurs énoncent que dans le cadre du processus de bricolage, une chose est créée à travers la combinaison des ressources à portée de main. Tandis que dans l'effectuation, l'individu imagine les effets pouvant être créés à travers les moyens qui sont sous le contrôle de la personne tout en suivant les principes de pertes acceptables, d'exploitation des contingences et de mobilisation des relations stratégiques. Ce qui distingue l'effectuation du bricolage est que dans le cadre de l'effectuation, l'entrepreneur ne mobilise pas les idées, les contacts et les marchés d'une façon individuelle.

C'est à travers l'interaction avec les membres de son réseau qu'il mobilise les ressources (Sarasvathy, 2008, cité par Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Par conséquent, la différence entre le bricolage et l'effectuation réside dans le fait que la mobilisation des ressources se fait à travers l'interaction avec les membres du réseau en effectuation. Le réseau est un aspect important et fondamental de l'effectuation. Selon Sarasvathy (2001), les bricoleurs n'ont pas tendance à contrôler le futur alors que les entrepreneurs experts se focalisent sur les aspects contrôlables du futur. Les experts n'évaluent pas le coût de l'opportunité, ne suivent pas les procédures sophistiquées et compliquées pour réussir. Ils pensent plus aux choses qu'ils sont prêts à perdre ou à sacrifier qu'aux résultats attendus (Sarasvathy, 2008).

L'improvisation et le bricolage partagent aussi différents points communs. Baker, Miner et Eesley (2003) trouvent que l'improvisation implique le bricolage.

Hindle et Senderovitz (2010) pensent que les circonstances et les conditions dans lesquelles se trouve l'individu jouent un rôle dans l'adoption d'un processus particulier de causation, d'effectuation ou de bricolage. Afin de décrire la différence entre l'adoption de l'un des trois processus dans des conditions imprévues, Hindle et Senderovitz (2010) ont donné l'exemple d'une personne intelligente qui a perdu son emploi mais qui a besoin d'argent en urgence. Dans ces conditions-là, il est peu probable que la personne adopte une logique causale et il est fort probable qu'elle adopte une logique de bricolage/effectuation en utilisant les ressources existantes pour créer de nouvelles utilités. D'un autre côté, un employé « ingénieur » qui conceptualise ses pensées pourrait adopter une logique causale et suivre un plan d'affaire bien structuré, le présenter à des investisseurs dans le but d'acquérir des ressources.

Bojica et al. (2018) trouvent que le point de départ du bricolage et de l'effectuation est de commencer par la combinaison des ressources à portée de main mais le processus diffère au niveau du résultat. En effet, pour l'effectuation le résultat ou l'objectif est inconnu tandis que pour le bricolage l'objectif est connu car le bricolage sert à régler un problème spécifique, donc pour une finalité bien connue. Quant à An, Ruling et Zheng (2019), ils trouvent que les trois processus de causation, bricolage et effectuation s'utilisent alternativement à des degrés variables et constituent une forme de configuration permettant la croissance des entreprises. En effet, An, Ruling et Zheng (2019) ont révélé que la causation et l'effectuation peuvent être exclusives ou complémentaires et cette combinaison est particulièrement profitable pour les grandes entreprises.

Enfin, Hindle et Senderovitz (2010) affirment que les trois principales perspectives divergentes et dominantes dans la littérature de l'entrepreneuriat sont le bricolage, l'effectuation et la causation. De même, selon Fisher (2012), les articles analysant les approches de bricolage et d'effectuation sont beaucoup plus cités que les articles analysant des processus entrepreneuriaux alternatifs.

A cet effet, dans la présente recherche et pour le développement de notre cadre conceptuel, nous prêtons naturellement une attention particulière aux trois processus entrepreneuriaux de mobilisation de ressources relatifs au bricolage, l'effectuation et la causation, que nous explorerons dans un nouveau contexte entrepreneurial : l'entrepreneuriat social.

Notre choix a aussi été confirmé et justifié par les propos qu'ont récemment tenus plusieurs chercheurs en entrepreneuriat⁴.

Nous exposons dans la partie suivante une revue de littérature de l'entrepreneuriat social. Plus précisément, nous présentons les différentes définitions de l'entrepreneuriat social, ses origines, son émergence et les concepts associés à l'entrepreneuriat social. Nous présentons également les différentes études ayant appréhendé le sujet de la mobilisation de ressources en entrepreneuriat social. Ces études ont notamment porté sur, les processus de financement des entreprises sociales (Miller et Wesley, 2010 ; Calic et Mosakowski, 2016), les réseaux sociaux, les collaborations (Di domenico, Tracey et Haugh, 2009 ; Smith et Stevens, 2010 ; De bruin, Shaw et Lewis, 2017), le rôle joué par la capacité de communication et le marketing (Liu, Teckyoung et Sachiko, 2015 ; Scarlata, Zacharakis et Walske, 2016 ; Sharir et Lerner, 2006 ; Saebi et al., 2019), les modèles d'affaires des entreprises sociales réussies (Mair et Schoen, 2007), le processus de création de valeur sociale (Singh, 2016). Dans un second temps, nous présentons les différentes formes des entreprises sociales. Enfin, nous développons une dernière section sur les différentes typologies et caractéristiques distinctives de l'entrepreneur social à savoir le bricoleur social, l'ingénieur social et le constructionniste social.

⁴Nous pensons notamment à Benson Honig lors de la conférence « *Entrepreneurship Research : Past, Present and Future* » qui a eu lieu à Paris en mai 2017.

Section 2. Entrepreneuriat social : genèse et typologie

1. Entrepreneuriat social : origines et émergence

L'entrepreneuriat social est un champ de recherche (Rey-Marti et al. 2016) qui a existé depuis 1950 (Bowen, 1953 ; Saebi et al., 2019) mais qui n'est devenu influent que ces dernières décennies. De plus en plus de chercheurs s'y intéressent ces dernières décennies. L'entrepreneuriat social émerge suite à l'incapacité des gouvernements, des entreprises publiques ou privées à fournir des produits et des services aux communautés exprimant des besoins fondamentaux et vitaux et aux personnes désavantagées ou sous-représentées et dans l'incapacité de payer au juste prix le produit ou le service concerné (Austin, Stevenson et Weiskillern, 2006 ; Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010 ; Janssen, Fayolle et Wilaume ; 2018). La mission de l'entrepreneuriat social consiste à combler les besoins non satisfaits par l'Etat et les entreprises à but lucratif (McMullen et Bergman, 2017 ; Janssen, Fayolle et Wilaume ; 2018). La contribution de ce type particulier d'entrepreneuriat est déterminante car elle se base sur le développement territorial et de proximité, et favorise l'implication de la communauté (Femise⁵, 2014).

Ces dernières années, l'entrepreneuriat social a été considéré comme un phénomène culturel important dans la plupart des pays (Dey, 2006 ; Dacin et Tracey, 2011) et est utilisé pour instaurer des approches innovantes afin de résoudre des problèmes sociaux (Desa, 2008). Il s'agit d'un domaine particulièrement attrayant vu son interdisciplinarité comme il relie différentes sciences telles que l'anthropologie, l'économie, les sciences politiques, la psychologie et la sociologie (Dacin et Tracey, 2011). Ceci peut être un point négatif et positif à la fois : positif car c'est un champ de recherche interdisciplinaire, négatif car cela rend la littérature de l'entrepreneuriat social dispersée et fragmentée, sans un cadre théorique dominant (Weerawardena et Mort, 2006 ; Saebi, Foss et Linder, 2019). Selon Dees (1998), l'entrepreneuriat social est un concept qui mène souvent à la confusion et à l'ambiguïté, car il a différentes significations pour les individus qui s'y intéressent. Nicholls et Cho (2006) affirment qu'il n'y a toujours pas de consensus sur la signification du terme d'entrepreneuriat

⁵ Etude réalisée en 2014 par FEMISE (Forum euroméditerranéen des instituts des sciences économiques, « Économie sociale et solidaire: vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens? » <http://www.femise.org/publications/economie-sociale-et-solidaire-vecteur-dinclusivite-et-de-creation-demplois-dans-les-pays-partenaires-mediterraneens/>

social. Bacq et Janssen (2011) pensent qu'il manque un paradigme unificateur du concept d'entrepreneuriat social.

Certains l'associent aux organisations à but non lucratif mais qui génèrent néanmoins des revenus. D'autres utilisent le terme entrepreneuriat social pour décrire tout type d'individu lançant une entreprise à but non lucratif, et d'autres personnes (ex. Waddock, 1988, Sagawa et Segal, 2000) l'associent à une entreprise orientée profit engagée dans des partenariats intersectoriels et disposant d'une approche RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

Les chercheurs se sont principalement focalisés sur les significations, les définitions formelles et les frontières de l'entrepreneuriat social (Dacin, Dacin, et Matear, 2010; Light, 2009; Nicholls, 2010). Parmi les diverses définitions, nous en citons quelques unes.

Certains chercheurs ont mis l'accent sur l'aspect génération et mobilisation de ressources en entrepreneuriat social. Par exemple, Boschee (1998) et Austin, Stevenson, Wei-Skiller (2006) définissent l'entrepreneuriat social comme un ensemble d'actions à but non lucratif à la recherche de stratégies de financement et de système de gestion dans le but de créer de la valeur sociale. Light (2006) stipule que l'entrepreneuriat social désigne le processus de génération de revenus par des entreprises à but non lucratif. Mair et Marti (2012) trouvent que l'entrepreneuriat social, comme l'entrepreneuriat conventionnel, implique la création de produits/services. Néanmoins, la génération de produits/services en entrepreneuriat social n'est pas une finalité en soi étant donné qu'une entreprise sociale fait partie d'un processus qui vise la création de valeur sociale et qui contribue à la réalisation d'un changement social. Certains chercheurs (ex. Mair et Marti, 2006 ; Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006) rejettent l'idée de classer l'entrepreneuriat social comme purement social et l'entrepreneuriat conventionnel comme purement commercial et économique (cité par Janssen, Fayolle et Wilaume ; 2018).

D'autres auteurs ont souligné l'aspect social et la priorisation de la mission sociale.

Par exemple, Boschee (1995) trouve que l'entrepreneuriat social englobe des actions à but non lucratif, au cours desquelles les dirigeants se concentrent sur les forces du marché et en même temps sur leur mission sociale tout en essayant de garder l'équilibre entre les impératifs moraux et les motivations de profit. Quant à Leadbetter (1997), il décrit l'entrepreneuriat social comme relevant de l'utilisation d'un comportement entrepreneurial pour des buts sociaux ou l'utilisation des profits dégagés par le marché pour aider un groupe social défavorisé. Les

initiatives sociales priorisent la mission sociale (Mair et Marti, 2012). Ashoka⁶ (2006) définit l'entrepreneuriat social comme un processus visant à résoudre des problèmes sociétaux.

Yunus (2007) trouve que le processus d'entrepreneuriat social débute par l'identification d'un problème social, ensuite l'adoption de pratiques entrepreneuriales pour créer des entreprises qui instaurent un changement social.

Enfin, d'autres chercheurs associent l'entrepreneuriat social à l'innovation. Par exemple, Austin, Stevenson, Wei-Skillern (2006) considèrent l'entrepreneuriat social comme une activité innovante de création de valeur sociale qui est accomplie par des organisations à but non lucratif ou bien par des secteurs gouvernementaux et publics. Selon Mair et Marti (2006), l'entrepreneuriat social est un processus de combinaison et d'utilisation innovantes de ressources dans le but de créer des opportunités pour instaurer un changement social et pour répondre aux besoins sociaux. Nicholls (2008) stipule que l'entrepreneuriat social est un ensemble d'activités innovantes et efficaces qui vise à résoudre des problèmes sociaux, créer de nouvelles opportunités, maximiser l'impact social et créer le changement. Nicholls (2008) avance aussi que l'entrepreneuriat social se base sur deux éléments clés qui sont l'orientation stratégique de l'impact social et une approche innovante pour accomplir sa mission sociale. Zahra et al. (2009) avancent que l'entrepreneuriat social englobe tous les processus de découverte et d'exploitation d'opportunités dans le but d'instaurer une richesse sociale en créant de nouvelles entreprises et en gérant des organisations d'une manière innovante. Selon Dees (1998); Short, Moss, et Lumpkin (2009) et Desa (2011), en entrepreneuriat social, les entreprises développent des solutions innovantes en réponse à des problèmes sociaux et ce, à travers une activité entrepreneuriale. Pour Johannisson (2018), l'entrepreneuriat social est une manière d'organisation innovante et créative qui vise à créer de la valeur sociale tout en assurant la pérennité financière.

Janssen, Fayolle et Wilaume (2018) affirment que les différentes définitions de l'entrepreneuriat social partagent des éléments communs à savoir : la création de valeur sociale (Dacin, Dacin et Tracey, 2011) et le processus novateur (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006 ; Mair et Marti, 2006 ; Moss et al. 2011; Zahra et al. 2009).

⁶ Ashoka est une organisation internationale sans but lucratif qui propose un soutien aux entrepreneurs sociaux innovants <https://www.ashoka.org/fr-fr/story/lhistoire-dashoka>

Dans la présente recherche, nous nous positionons davantage dans la définition de Mair et Marti (2006), Boschee (1998) et Austin, Stevenson, Wei-Skiller (2006) ; qui considèrent l'aspect de mobilisation de ressources et la recherche de stratégie de financement comme des éléments cruciaux en entrepreneuriat social.

Malgré l'importance et l'envergure du phénomène d'entrepreneuriat social à l'échelle mondiale, dans la littérature et d'un point de vue académique, il n'y a pas un nombre important d'études sur le sujet (Dacin, Dacin et Tracey, 2011). D'un autre côté, Desa (2008) trouve que l'entrepreneuriat social existe et a fait ses preuves quand on regarde le nombre de conférences, les études de cas et les investisseurs qui s'intéressent à ce sujet. Cependant, les recherches sur l'entrepreneuriat social ne sont pas vraiment présentes dans la littérature du management (Desa, 2008). De plus, la littérature de l'entrepreneuriat social présente beaucoup plus d'études qualitatives, ce qui est pertinent pour explorer de nouveaux phénomènes (Hennick et al. 2011 ; Granados et al. 2011). La majorité des articles empiriques publiés en entrepreneuriat social se basent notamment sur des études de cas (Dacin, Dacin et Tracey, 2011; Sassmannshausen et Volkmann 2016; Urbano et al. 2017 ; Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018). C'est ce qui fait que peu d'informations quantitatives sont disponibles sur les antécédents et les taux de performance/échec des entreprises sociales (Saebi et al., 2019). Les études en entrepreneuriat social ont appréhendé différents sujets. Certaines études se sont focalisées sur les facteurs (tels que l'identité entrepreneuriale, les capacités marketing, le réseau, les collaborations) aidant l'entrepreneur social dans le processus de mobilisation de ressources et de création de valeur sociale (Mair et Schoen, 2007 ; Miller et Wesley, 2010 ; Calic et Mosakowski, 2016 ; Singh, 2016) ; et de développement de l'entreprise (Di Domenico, Tracey et Haugh, 2009 ; Shaw et Carter, 2007 ; Smith et Stevens, 2010 ; De Bruin, Shaw et Lewis, 2017). Nous en citons quelques-unes dans les paragraphes suivants.

Tout d'abord, sur le volet mobilisation de ressources, Calic et Mosakowski, (2016) ; Miller et Wesley (2010) se sont intéressés au processus de financement des entreprises sociales, plus spécifiquement sur comment l'orientation vers le développement durable et la double identité sociale et entrepreneuriale renforcent la capacité d'obtenir des financements. Les auteurs ont relevé que l'orientation vers le développement durable a un impact positif sur l'obtention de financement. Miller et Wesley (2010) ont aussi montré que l'identité entrepreneuriale maximise davantage les chances d'obtention de financement. Via une étude qualitative menée auprès de 33 entreprises sociales Israéliennes, Sharir et Lerner (2006) ont montré que la capacité d'une

entreprise sociale à mobiliser des ressources pour assurer le maintien, la continuité et la durabilité de ses activités, dépend du réseau social de l'entrepreneur. La double mission contradictoire des entreprises sociales engendre une contradiction au niveau des actions (Smith, Gonin et Besharov, 2013; Ladstaetter, Plank et Hemetsberger, 2018), ce qui peut par conséquent mener à des problèmes de légitimité auprès des parties prenantes (Nicholls, 2009) à des problèmes de financement (Tracey, Phillips et Jarvis, 2011) ou encore à une dérive de la mission (Zahra et al. 2009).

Certaines études ont été menées sur l'entrepreneuriat social à l'échelle mondiale et ont prêté une attention particulière aux pays en voie de développement. Par exemple, Mair et Schoen (2007) se sont intéressés au modèle d'affaires des entreprises sociales. Les auteurs ont exploré les caractéristiques communes des modèles d'affaires d'entreprises sociales considérées comme réussies dans des pays en voie de développement: le Bangladesh, l'Égypte et l'Espagne.

La mobilisation de ressources s'avère un élément crucial dans les modèles d'affaires des entreprises sociales réussies. Mair et Schoen (2007) ont relevé que le modèle d'affaires de ces entreprises sociales comporte trois caractéristiques communes à savoir : un réseau de valeur, la mobilisation de ressources et une interface client. Ces trois composantes ont contribué à la durabilité et à l'ampleur de ces entreprises sociales. En effet, ces entreprises créent leur propre réseau de valeur composé de parties prenantes partageant la même vision sociale qu'eux, développent une stratégie de mobilisation de ressources en tant que partie intégrante du modèle d'affaires et intègrent leur cible (clients) dans leur réseau de valeur sociale créé (Mair et Schoen, 2007). Mair et Schoen (2007) considèrent la croissance et la durabilité d'une entreprise sociale comme un indicateur de réussite.

Roundy (2014) a constaté que les discours dévoilés par les entrepreneurs sociaux jouent un rôle important dans leurs processus d'acquisition de ressources. En effet, Roundy (2014) a répertorié 3 types de récits à savoir le récit personnel, le récit d'affaires et le récit basé sur le bien social. Dans le récit personnel, l'entrepreneur social raconte des histoires concernant ses expériences individuelles, ses attributs (motivations/ valeurs/principes), les événements marquants, l'histoire de la fondation de l'entreprise y compris les parties prenantes, les clients, les fournisseurs, le média, les investisseurs et les employés. Le discours dans le cadre d'un récit personnel, est autour de l'entrepreneur social lui-même. Dans les récits basés sur le bien social, le discours se déroule autour des bénéficiaires (les personnes qui ont des problèmes sociaux et bénéficient de la valeur sociale créée). Dans ce type de récit, l'entrepreneur social met plutôt

en avant les personnes bénéficiant du service social créé, il se focalise sur l'impact social plutôt que sur sa propre expérience ou l'histoire de la fondation de l'entreprise. Dans les récits d'affaire, l'entrepreneur social se focalise plutôt sur les clients, la valeur proposée aux clients et sur la description du produit/service de l'entreprise. Roundy (2014) a constaté qu'il y a une différence entre les entrepreneurs sociaux financés et ceux qui ne le sont pas. En effet, il semble que contrairement aux entrepreneurs sociaux non financés, les entrepreneurs sociaux financés utilisent "*le tailoring*", une technique consistant à adapter son discours de sorte qu'il corresponde au mieux aux intérêts de l'audience (Roundy, 2014).

Singh (2016) s'est basé sur la théorie du comportement entrepreneurial de Gartner pour développer le modèle conceptuel de l'entrepreneuriat social. Dans sa théorie du comportement entrepreneurial, Gartner (1985) se focalise plutôt sur le comportement de l'entrepreneur, sa logique, son raisonnement, son processus de prise de décision, son expérience et ses actions plutôt qu'un ensemble d'attributs (comme le leadership), contrairement à Dees (1998) qui considère plutôt les caractéristiques individuelles d'un entrepreneur que ses actions et son comportement. En partant de la théorie du comportement entrepreneurial, Singh (2016) s'est attaché à développer un modèle conceptuel décrivant le phénomène de création de valeur sociale. L'auteur a relevé que le processus d'entrepreneuriat social se caractérise par cinq dimensions clés, dont la mobilisation des ressources, et qui sont:

- a. La création de valeur sociale : selon Singh (2016), la création de valeur sociale est la dimension la plus importante de l'entrepreneuriat social. Les entrepreneurs orientés profit se focalisent sur la création de valeur financière, tandis que les entrepreneurs sociaux, ils priorisent la création de valeur sociale (Young 2006; Auerswald, 2009).
- b. Les capacités de l'entrepreneur social relatives à la confiance en soi, les connaissances, l'expérience, l'estime de soi, les principes et les valeurs, les compétences. Singh (2016) trouve que la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) est un moyen utile pour comprendre les capacités de l'entrepreneur social étant donné que cette théorie implique et met en valeur les capacités de l'entrepreneur social, son imagination, sa créativité, son expérience, son processus de prise de décision notamment dans des conditions de futur incertain et imprévisible ;
- c. La mobilisation des ressources (dans un contexte de rareté de ressources): à travers le processus de bricolage qui implique beaucoup de créativité et d'innovation ;

d. Le contexte: l'environnement dans lequel l'entrepreneur social opère. Selon Singh (2016) l'entrepreneuriat social dépend fortement du contexte car il y a différents facteurs contextuels qui l'influencent. Le contexte est incontrôlable et peut influencer l'échec ou la réussite de l'entrepreneur (Wei-Skillern et al., 2007 ; Singh, 2016). Les facteurs contextuels incluent des facteurs macroéconomiques, l'environnement socio-politique, l'environnement économique, les politiques fiscales, le niveau d'emploi, les évolutions technologiques, les mouvements sociaux incluant l'employabilité, la religion, la politique qui conditionnent les types d'opportunités et risques auxquels un nouvel entrepreneur peut faire face (Austin et al., 2012) ;

e. La reconnaissance et l'identification de l'opportunité: en entrepreneuriat social, les entrepreneurs sociaux identifient des opportunités pour la maximisation de la valeur sociale, tandis qu'en entrepreneuriat conventionnel, les entrepreneurs identifient des opportunités pour la maximisation du profit.

Par conséquent, l'entrepreneur social identifie et exploite une opportunité, mobilise les ressources, décide et agit en fonction de ses connaissances, son background, ses valeurs afin de créer de la valeur sociale (Singh, 2016).

Sur le volet développement et performance de l'entreprise sociale, nous retrouvons des travaux ayant souligné l'importance du réseau social, des collaborations, des capacités marketing et de l'expérience commerciale dans le développement d'une entreprise sociale. En effet, certaines études (ex. Liu, Teck-Yong, et Sachiko, 2015; Scarlata, Zacharakis, et Walske, 2016; Sharir et Lerner, 2006) ont montré que les capacités marketing et l'expérience commerciale antérieure renforcent la performance des nouvelles entreprises sociales. Smith et Stevens, (2010) avancent que le réseau social joue un rôle important dans la croissance de l'entreprise sociale. Shaw et Carter (2007) ont aussi montré que le réseau favorise la formation et le développement de l'entreprise sociale. Dans la même lignée, d'autres auteurs (ex. De Bruin, Shaw et Lewis, 2017; Di Domenico, Tracey et Haugh, 2009) ont montré que les collaborations avec les organisations non gouvernementales favorisent la croissance des entreprises sociales.

D'après Haobai et al. (2007), la réussite d'une entreprise sociale dépend non seulement de la mobilisation des ressources, mais aussi du réseau social et de la personnalité de l'entrepreneur social.

Nous nous attachons, dans la section suivante, à préciser la notion d'entreprise sociale et ses différentes formes. Il nous semble important d'aborder ce point pour trois principales raisons. Premièrement, des questionnements sur ce que c'est une entreprise sociale et ce qui la différencie d'une entreprise orientée profit, nous ont souvent été posés dans la plupart des présentations faites sur le sujet, dans le cadre de conférences et d'ateliers de recherche. Deuxièmement, nous étudions les processus de mobilisation de ressources au sein des entreprises sociales ; il y a donc un besoin d'avoir une visualisation des différentes formes afin de mieux positionner notre objet de recherche.

Troisièmement, nous estimons que les processus de mobilisation de ressources des entreprises sociales diffèrent de ceux déployés dans des entreprises orientées profit. Par exemple, en termes de mobilisation de ressources humaines, les entreprises sociales présentent des singularités car elles impliquent généralement des bénévoles (Dess, 1998 ; Haugh, 2007). En termes de mobilisation de ressources financières, les financements des entreprises sociales proviennent de différentes sources incluant des subventions et des dons (Dess, 1998 ; Haugh, 2007) et du mécénat.

2. Entreprises sociales : définitions et différentes formes

La notion d'entreprise sociale a fait l'objet de plusieurs études en Europe et aux Etats Unis dans les années 1990. Les entreprises sociales sont des organisations qui visent principalement à résoudre des problèmes sociaux, à améliorer les conditions de vie des citoyens et de la communauté (Social enterprise UK, 2016). En effet, une entreprise sociale peut être une organisation à but lucratif ou non lucratif, l'important est qu'elle utilise une activité marchande pour répondre à un besoin social (Austin et al., 2006).

D'après Defourny et Nyssens (2008), Desa (2009); Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum et Hayton (2008) et Desa (2011), les formes et les descriptions des entreprises sociales diffèrent largement dans des contextes internationaux.

Les différences entre les entreprises sociales à une échelle internationale sont dues à différents facteurs notamment liés au système de protection sociale (Amin, Cameron et Hudson, 2002). En effet, les entreprises sociales sont différentes car il existe différents systèmes de sécurité sociale à l'échelle internationale, ce qui engendre différents modes de fonctionnement ou de mobilisation de ressources. Par exemple, la différence est due à l'absence d'un système de protection sociale financé par les pouvoirs publics aux Etats Unis ; en revanche, il y a un système de protection sociale fort en Europe. Au Royaume Uni, le système de protection sociale

n'est pas très favorable, mais en contrepartie, le Royaume Uni a renforcé le rôle et le pouvoir de l'économie sociale. Amin, Cameron et Hudson (2002) trouvent que ces différences sont liées à des facteurs contextuels comme l'augmentation de la longévité, du taux d'immigration et la croissance démographique. Nous présentons dans les paragraphes suivants les différentes formes et définitions des entreprises sociales à travers le monde.

En Allemagne, France, Irlande, Belgique, les entreprises sociales désignent les organisations du troisième secteur ou l'économie solidaire et regroupe toutes les entreprises à but non lucratif opérant dans le secteur des services sociaux, financées et cadrées par des institutions publiques (Salamon, Sokolowski et List, 2004 ; Desa, 2011). En Espagne, Italie et Portugal, les entreprises sociales se réfèrent à des programmes d'insertion professionnelle instaurés par de multiples parties prenantes pour des personnes exclues du marché de travail (Borzaga et Spear, 2004 ; Desa, 2011). En Italie, le concept d'entreprise sociale s'est développé au début des années 1990 ; car il y a eu promulgation d'une loi, en 1991, qui a offert un statut particulier aux coopératives sociales. En Italie, les entreprises sociales sont donc sous forme de coopératives qui créent de l'emploi dans un marché de travail qui nécessite une solidarité sociale (Borzaga et Santuari, 2000). Dans les pays nordiques, les entreprises sociales sont sous forme de coopératives opérant dans les secteurs de la santé et de la protection de l'enfant (Pestoff, 2004, Desa, 2011). Au Royaume-Uni, les entreprises sociales sont des entreprises opérant d'une façon indépendante et peuvent être à but lucratif ou non lucratif et utilisent des mécanismes de quasi-marché pour accroître l'efficacité dans leur prestation de services (Salomon et al. 2004, Desa, 2011). Aux Etats Unis, les entreprises sociales se présentent sous différentes formes, comprenant des organisations à but non lucratif qui ont quelques activités génératrices de revenu et des organisations à but lucratif qui ont un objectif social (Short et al., 2009, Desa, 2011). Quant à Amin, Cameron et Hudson (2002), ils stipulent qu'aux Etats Unis, les entreprises sociales se présentent sous la forme de filiales d'entreprises commerciales à but lucratif qui les financent. Pareillement en Finlande et au Suède, il n'y a pas une grande différence entre les entreprises orientées profit et sociales (Amin, Cameron et Hudson, 2002).

En Amérique Latine, en Asie et en Afrique, les entreprises sociales incluent des organisations non gouvernementales (ONG) qui ont quelques activités génératrices de revenu et des start-up à but lucratif mais qui ont également une finalité sociale (Austin, Marquez, et Reficco, 2006; Bornstein, 2004; Seelos et Mair, 2005, Desa, 2011). Loidl-Keil (2002) avance qu'en Autriche, les entreprises sociales sont des organisations actives qui font partie de tout un système politique

du marché de travail étant donné qu'elles contribuent largement à la création d'emplois et à la réintégration professionnelle et sociale des chômeurs.

Janssen, Fayolle et Wilaume (2018) affirment que les entreprises sociales, en dépit de leurs différentes formes d'organisations, partagent quatre caractéristiques communes ; elles :

- ❖ Génèrent du revenu à travers la vente de produits et services étant donné que les sources de financement traditionnelles sont difficilement accessibles. Cela leur permet aussi une meilleure autonomie et flexibilité (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010) ;
- ❖ Considèrent leurs résultats sociaux comme faisant partie de leur performance économique étant donné qu'ils financent leurs objectifs sociaux (Peredo et Chrisman, 2006) ;
- ❖ Cherchent l'accroissement du capital social et la cohésion communautaire, en plus du développement des produits/ services répondant à des besoins sociaux (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010) ;
- ❖ Emergent suite à un manque de facilités, produits et services dans des communautés pauvres en ressources (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010).

De plus, Mair, Battilana et Cardenas (2012) stipulent que les entreprises sociales ont aussi une autre dimension commune qui est le fait qu'elles partagent une logique de justification industrielle, selon laquelle la valeur créée se base sur l'efficacité opérationnelle, l'efficience et la productivité (cité par Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018).

D'après Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006), Shaw et Carter (2007), Bacq et al. (2015), les entreprises sociales et celles orientées profit diffèrent au niveau de :

- ❖ La nature d'opportunités qui déclenchent le processus entrepreneurial ;
- ❖ Les motivations ;
- ❖ Le réseautage ;
- ❖ La nature des risques financiers et des profits ;
- ❖ La créativité et l'innovation ;
- ❖ La manière d'acquisition et de combinaison des ressources ;
- ❖ La gestion de l'entreprise par l'individu et par l'action collective ;
- ❖ L'évaluation de la performance.

Enfin, Dess (1998) et Haugh (2007) trouvent que les entreprises sociales possèdent des caractéristiques spécifiques. En effet, selon Dess (1998) et Haugh (2007), les entreprises sociales mènent une mission économique, sociale ou environnementale, visent des personnes désavantagées. Leurs sources de financement proviennent généralement du sponsoring, des dons, des subventions, des bénéfices et des excédents cumulés. Les ressources humaines impliquées dans des entreprises sociales combinent des bénévoles et des employés salariés. Nous relatons dans le tableau 10, les caractéristiques distinctives des entreprises sociales, telles que définies par Dess (1998) et Haugh (2007).

Tableau 10. Caractéristiques d'une entreprise sociale

Entreprise sociale	
Mission	Économique, sociale et environnementale
Cible	Personnes désavantagées
Sources de financement	Dettes commerciales, bénéfices collectifs, dons, subventions, sponsoring, philanthropie, les excédents cumulés
Activités entrepreneuriales	Activités commerciales pour réaliser la mission sociale et générer du revenu
Ressources humaines	Des employés et des bénévoles
Autres ressources	Achats standards, ou achats à un prix faible par rapport à ce qui existe sur le marché, donations
Structures de gouvernance	Conseil d'administration
Responsabilité	Conseil d'administration/ partie prenantes

Source: Dess (1998) adapté par Haugh (2007)

Nous nous attachons, dans la section suivante à la présentation des différentes typologies des entrepreneurs sociaux dont le bricoleur social, l'ingénieur social et le constructionniste social. Il nous semble pertinent de relater ce point, car notre unité d'analyse, dans la présente recherche, est l'entrepreneur social. Explorer les particularités des entrepreneurs sociaux permet de mieux comprendre leurs orientations en termes de mobilisation de ressources.

4. Entrepreneurs sociaux: typologies et caractères distinctifs

Les entrepreneurs sociaux ont été souvent décrits comme étant des innovateurs se dotant des 5 caractéristiques particulières (Christensen et al., 2006; Kickul, Griffiths et Gundry, 2010) que nous citons ci-après:

- ❖ Ils sont généralement des nouveaux entrants qui créent un changement social systématique à travers l'amélioration, l'expansion et la réplication.
- ❖ Ils répondent à des besoins qui ont été excessivement satisfaits ou pas du tout satisfaits en proposant par exemple des produits moins chers et moins fonctionnels que ceux existants sur le marché.
- ❖ Ils proposent des produits/services qui sont plus simples et moins coûteux que les alternatives existantes et qui sont considérés comme « assez bons ».
- ❖ Ils mobilisent des ressources comme les donations, les volontariats, le capital intellectuel et les subventions d'une manière qui n'est pas attirante pour les concurrents.
- ❖ Ils sont très souvent ignorés ou encouragés par des acteurs dont le modèle d'affaires est peu productif ou attrayant. Le producteur dominant crée de la distance entre lui et le nouvel entrant et se dirige vers un marché plus rentable, ce qui permet à ce dernier de saisir l'opportunité et servir le marché en question.

Selon Alvord et al. (2004), les entrepreneurs sociaux se focalisent sur les problèmes sociaux. Ils mobilisent les ressources, créent de nouveaux arrangements sociaux, adoptent des initiatives innovantes afin de résoudre des problèmes sociaux plutôt que de s'orienter vers le marché. D'après Dacin, Dacin et Matear (2010), les entrepreneurs sociaux sont plus susceptibles de chercher des ressources externes et de développer des mécanismes créatifs leur permettant de contourner les barrières environnementales.

Dans leur processus de mobilisation de ressources, ils utilisent une logique de coopération plutôt que de compétition en développant des tactiques de persuasion pour acquérir les ressources et pour implémenter des stratégies de croissance (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018). Ils font souvent recours au réseau, au resourcement social et aux stratégies de *bootstrapping*, de bricolage et d'effectuation pour mobiliser des ressources (Di domenico et al. 2010).

Certains auteurs comme Janssen, Fayolle et Wilaume (2018) trouvent que les entrepreneurs sociaux peuvent être motivés par des objectifs moins altruistes, comme par exemple l'accomplissement personnel.

Brandensen et Gardner (2004) ont exploré l'effet des expériences passées sur le choix de l'entreprise et sur le processus de mobilisation de ressources. Il s'avère que les expériences passées des individus expliquent la création d'une entreprise sociale (Brandensen et Gardner, 2004). En effet, les entrepreneurs sociaux qui ont eu un degré plus élevé d'incidence et de traumatisme infantile ont souvent des expériences professionnelles dans le monde social, sont généralement indépendants, énergiques, confiants, avec une capacité d'inspirer les autres et de les convaincre à se joindre à leur équipe (Brandensen et Gardner, 2004).

Trois types d'entrepreneurs sociaux ont été identifiés par Zahra et al. (2009) dans son article « *A typology of social entrepreneurs : Motives, search processes and ethical challenges* » et sont le bricoleur social, l'ingénieur social et le constructionniste social. Les trois profils types diffèrent dans leur façon de mobiliser les ressources, d'exploiter les opportunités et de mener la mission sociale.

En effet, d'après Hayek (1945), les bricoleurs sociaux sont les entrepreneurs qui exploitent les opportunités explorées localement, en utilisant les ressources disponibles à portée de main. Grâce à leurs connaissances localisées, les bricoleurs sociaux sont bien placés pour identifier les besoins sociaux qui se situent dans leur environnement. De même, ils ont des connaissances intimes de leur communauté, de ce fait, ils sont les plus aptes à détecter leurs problèmes sociaux et enclins à essayer de les résoudre (Zahra et al, 2009). Ce type d'entrepreneurs sociaux focalise leur attention sur des zones géographiques précises, locales et limitées. Ce qui permet d'apporter des réponses rapides. Cependant, la rareté des ressources et des compétences limitées, dont disposent les bricoleurs sociaux, limitent leurs capacités à étendre leurs missions sur des zones plus larges, car ils sont souvent limités par leur ignorance des opportunités et des besoins sociaux en dehors de leurs connaissances (Zahra et al., 2009).

Quant à l'ingénieur social, il identifie les difficultés dans les structures sociales existantes, et cherche à les solutionner en introduisant des changements révolutionnaires (Schumpeter, 1942). En effet, ce type d'entrepreneur, crée de nouvelles institutions sociales plus efficaces que celles d'avant, et qui permettent une meilleure réponse aux nouveaux problèmes sociaux (Zahra et al., 2009). Les ingénieurs sociaux sont perçus comme illégitimes et comme une menace pour les parties déjà existantes, ce qui fait que ces dernières exercent un contrôle et essaient d'anéantir et de bloquer les capacités des ingénieurs sociaux à créer le changement. Par conséquent, ce mécanisme ralentit la capacité des ingénieurs sociaux à acquérir les ressources financières et

humaines de la part des institutions déjà établies. Cela engendre une sorte de dépendance des ingénieurs sociaux aux parties qui leur procurent les ressources (Schumpeter, 1942).

Enfin, les constructionnistes sociaux exploitent les opportunités et les défaillances du marché (Kirzner, 1973). Ils construisent des structures alternatives dans le but de fournir des biens et des services pour répondre aux besoins sociaux, que le gouvernement et les entreprises n'ont pas pu satisfaire. Les constructionnistes sociaux répondent souvent aux besoins sociaux les plus urgents dans les larges institutions sociales existantes (Kirzner, 1973). A l'opposé des bricoleurs sociaux, les constructionnistes sociaux créent des solutions évolutives et à une échelle plus large, ils répondent aux besoins sociaux d'une manière plus formelle, par la planification, ainsi qu'ils offrent des solutions durables et adaptables à d'autres contextes sociaux futurs (Grant, 1996).

Nous relatons dans la section suivante les différents gaps de connaissances recensés. Les principaux gaps de connaissances identifiés (et que nous récapitulons dans le tableau 11), sont en lien avec les processus de mobilisation de ressources et sont généralement relatifs à l'effet du réseau, du bricolage de réseau, du bricolage collectif, de l'effectuation, des tactiques de persuasion dans le cadre du bricolage social, du processus de développement des entreprises sociales et des éventuelles combinaisons réussies du bricolage, de la causation et de l'effectuation en entrepreneuriat social.

5. Gaps de recherche en entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social en tant que nouveau domaine présente plusieurs opportunités de recherche. Les défis pouvant être relevés consistent à appliquer des théories venant d'autres contextes tels que le contexte de l'entrepreneuriat conventionnel à des situations auxquelles des entrepreneurs sociaux font face (Desa, 2008). Certains gaps de connaissances se réfèrent aux processus de mobilisation de ressources et au développement des entreprises sociales. En effet, les ressources et leur mobilisation sont des facteurs importants pour le développement de toute entreprise et plus spécifiquement pour les entreprises sociales, qui font face à des contraintes de ressources. Cependant, le processus par lequel un entrepreneur social mobilise, acquiert et utilise des ressources est rarement étudié (Desa, 2008). Pareillement pour l'étude de l'effet de l'environnement institutionnel qui joue un rôle important en entrepreneuriat social et l'analyse de la performance (Desa, 2008). Différents auteurs trouvent que ces trois axes de recherche devraient être plus développés.

De même que l'étude des approches cognitives et de l'application de la théorie de l'effectuation dans le contexte de l'entrepreneuriat social est un gap de recherche à exploiter dans le but de comprendre dans quelle mesure cette théorie peut construire un cadre théorique solide pour l'entrepreneuriat social (Dacin, Dacin et Tracey, 2011).

Un autre gap de recherche dans la littérature de l'entrepreneuriat social consiste à étudier et à utiliser les théories relatives au réseautage pour comprendre le processus de l'entrepreneuriat social (Dacin, Dacin et Tracey, 2011) et son mode de fonctionnement, notamment le processus de mobilisation de ressources à travers le réseau.

De plus, le rôle joué par la communauté et l'action collective dans les processus de mobilisation de ressources est rarement développé (Desa, 2008). L'application du bricolage collectif, introduit par Duymedjian et Ruling (2010) à l'entrepreneuriat social peut constituer une nouvelle piste de recherche.

Les études antérieures soulignent l'importance des partenariats (Austin, 2003 ; Sagawa et Segal, 1999) étant donné qu'ils favorisent la mobilisation de ressources. Il a été montré que les formations d'entreprises sont souvent le résultat d'une action collective et non individuelle (Garud et Karnoe, 2003). Néanmoins, ce point n'a pas été largement exploré.

Les conflits institutionnels auxquels les entrepreneurs sociaux font face au quotidien et les processus de détournement et de dépassement de ces conflits n'ont pas été assez analysés dans la littérature antérieure. Ce qui se réfère à un autre gap de recherche consistant à comprendre comment les entrepreneurs sociaux gèrent-ils les conflits institutionnels et opèrent en dépit des limites en gérant différents types d'attentes (Dacin, Dacin et Tracey, 2011), via le bricolage. Le bricolage a été considéré comme un mécanisme permettant de contourner les limites institutionnelles.

De surcroît, il a été montré que les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources pour créer de nouvelles institutions en transformant les institutions existantes. Les recherches qui ont exploré le processus par lequel les entrepreneurs sociaux génèrent de nouvelles institutions en transformant et en combinant les institutions existantes sont rares, à notre connaissance. La comparaison des entreprises sociales réussies vs non réussies et l'exploration du mode d'utilisation du bricolage (en tant que processus de mobilisation de ressources) dans ces entreprises et ses différentes formes constitue aussi une piste de recherche intéressante (Sarkar, 2018). Di domenico et al. (2010) proposent d'étendre le répertoire des tactiques de persuasion adoptées par les entrepreneurs sociaux, dans le cadre du bricolage social, pour la mobilisation des ressources.

D'autres gaps se réfèrent à l'effet que peut donner la combinaison des processus de bricolage, causation et effectuation en entrepreneuriat social. Servantie et Hlady-Rispal (2018) trouvent pertinent d'explorer les différentes combinaisons réussies des processus de bricolage, de causation et d'effectuation en entrepreneuriat social dans de divers contextes. Dans cette même perspective, An, Ruling et Zheng (2019) proposent de conduire des études longitudinales dans le but de comprendre la dynamique d'effectuation, causation et bricolage, en tant que processus de mobilisation de ressources et de logique de prise de décision, au fil du temps. Il est pertinent d'appliquer cela à l'entrepreneuriat social. Les mêmes auteurs suggèrent de relater l'association entre les trois processus et différentes formes de performance telles que la croissance et l'innovation.

D'autres gaps de recherches se rapportent aux innovations des entrepreneurs sociaux qui demeurent inaperçues et qui peuvent être promues via le bricolage de réseau et la légitimité. Dacin, Dacin et Tracey (2011) pensent que les entrepreneurs sociaux créent beaucoup d'innovations sociales qui demeurent inconnus à cause de l'aléa de la « nouveauté », comme ils sont nouveaux et petits sur le marché. L'aléa de la nouveauté peut être diminué via la variable « légitimité » de l'entrepreneur social. A cet effet, il serait pertinent d'étudier la légitimité et les différentes formes de légitimité nécessaires en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. De même qu'il est important d'explorer les stratégies développées par un entrepreneur social pour gérer et construire la légitimité et de comprendre si les formes de légitimité en entrepreneuriat social sont différentes de celles de l'entrepreneuriat conventionnel. Les mêmes auteurs trouvent qu'il est important d'explorer comment les entrepreneurs sociaux mobilisent et développent les réseaux et de comprendre le pouvoir du réseau virtuel en entrepreneuriat social. Il serait aussi intéressant de comprendre pourquoi certaines innovations sociales sont diffusées largement alors que d'autres ne le sont pas, et à cet effet d'analyser comment les stratégies et les activités de réseautage pourraient-elles améliorer l'évolution et la croissance en entrepreneuriat social. Appliquer le bricolage de réseau, développé par Baker et al. (2003) à l'entrepreneuriat social est une piste de recherche intéressante, qui n'a pas été abordée dans des études antérieures à notre connaissance.

D'autres pistes de recherches se rapportent au processus d'évaluation de la performance en entrepreneuriat social et à l'effet de la culture et des rituels.

L'évaluation de la performance et des résultats générés par le processus entrepreneurial social est aussi une autre piste de recherche qui n'est pas largement développée en entrepreneuriat

social. En effet, les recherches en entrepreneuriat social se sont focalisées sur les définitions et les narrations, mais l'évaluation de la performance des entreprises sociales n'a pas été largement abordée (Dawans, Alter et Miller, 2010). Certains auteurs trouvent que des caractéristiques personnelles, des expériences passées, des expériences professionnelles influencent la formation de l'intention entrepreneuriale sociale (Barendsen et Gardner, 2004 ; Sharir et Lerner, 2006). Des recherches futures pourraient explorer plus en profondeur les antécédents menant à la formation d'une entreprise sociale (Desa, 2008) ainsi qu'à l'émergence de l'idée et de l'opportunité de création d'une entreprise sociale. L'opportunité de création d'une entreprise sociale peut être subie ou choisie, identifiée via un processus causal ou créée via des processus de bricolage et d'effectuation.

Certains chercheurs pensent que la culture peut jouer un rôle en entrepreneuriat social (Dacin, Dacin et Tracey, 2011). Aborder une approche culturelle et étudier l'effet de la culture en analysant le processus d'entrepreneuriat social dans différents pays impliquant des cultures différentes est une bonne piste de recherche pour le développement de théories en entrepreneuriat social. En effet, Dacin, Dacin et Tracey (2011) avancent que le phénomène culturel, comme les rituels et les narratives jouent un rôle important dans le transfert du sens social et pour la création de la valeur sociale. Il serait donc important d'étudier le rôle joué par les rituels dans la création de valeur sociale.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, les études faites sur l'entrepreneuriat social n'ont utilisé qu'un nombre limité d'études de cas « *single case studies* » comme méthode de collecte de données (Dacin, Dacin et Tracey, 2011), ce qui engendre des limites en termes de représentativité. L'augmentation du nombre des études de cas et l'adoption d'études quantitatives dans le domaine de l'entrepreneuriat social, serait une bonne opportunité de recherche. Nous proposons dans le tableau 11 une récapitulation des différents gaps de recherche identifiés.

Auteur(s)	Gaps de Recherche
Mair et Marti (2006)	Les recherches en entrepreneuriat social devraient mettre l'accent sur l'étude du processus d'entrepreneuriat social ou/et le comportement de l'entrepreneur social plutôt que son identité
Desa (2008)	Explorer le processus par lequel les entrepreneurs sociaux mobilisent et utilisent les ressources
	Explorer l'effet de l'environnement institutionnel en entrepreneuriat social
	Analyser de la performance en entrepreneuriat social
Di Domenico et al. (2010)	Elargir le répertoire des tactiques de persuasion du bricolage social
	Appliquer le bricolage social dans des contextes différents du Royaume Uni (dans les pays en voie de développement où la contrainte des ressources est plus aigüe)
Dawans, Alter et Miller (2010)	Evaluer et mesurer la performance des entreprises sociales
Dacin, Dacin et Tracey (2011)	Etudier l'effet de la culture en entrepreneuriat social en se focalisant sur comment les rituels et les narratives pourraient-ils appuyer la création de valeur sociale
	Augmenter la taille des échantillons, le nombre d'entretiens et nombre des études des cas d'entreprises sociales pour avoir une plus grande représentativité
	Explorer comment les entrepreneurs sociaux mobilisent et développent-ils les réseaux, et de comprendre le pouvoir du réseau virtuel et des communautés imaginés développés en entrepreneuriat social
	Appliquer l'approche cognitive de la théorie de l'effectuation
	Etudier et appliquer les théories du réseautage pour comprendre le contexte de l'entrepreneuriat social
	Explorer comment l'entrepreneuriat social amène les individus à mieux comprendre et gérer les conflits institutionnels et étudier comment les entrepreneurs sociaux opèrent-ils en dépit des limites en gérant différents types d'attentes
	Explorer la légitimité et les différentes formes de légitimité nécessaires en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise, en entrepreneuriat social, afin de promouvoir les innovations sociales réalisées par les nouvelles et petites entreprises sociales et les faire connaître.
	Comprendre si les formes de légitimité en entrepreneuriat social sont différentes de celle en entrepreneuriat conventionnel
	Etudier et comprendre comment les stratégies et les activités de réseautage pourraient-elles améliorer l'évolution et la croissance en entrepreneuriat social
Shaker Zahra (2018) dans le cadre de la 9 ^{ème} « <i>International Research Meeting in Business and Management</i> » Set 7 Juillet 2018, Nice, France	Les recherches futures devraient étudier les questions relatives à:
	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les entrepreneurs sociaux? Qu'est ce qui les motive? • Comment développent-ils leurs entreprises ? • Ces processus sont-ils différents de ceux adoptés dans l'entrepreneuriat conventionnel ? • Pourquoi ces entreprises sociales ont elles des philosophies différentes ? • Comment mesurer l'impact social ?
Servantie et Hlady-Rispal (2018)	Identifier les différentes combinaisons réussies du bricolage, de la causation et de l'effectuation en entrepreneuriat social, dans des contextes autres que l'Amérique Latine.
Sarkar (2018)	Comparer les entreprises sociales réussies vs non réussies et comprendre comment le bricolage a été utilisé dans ces entreprises.
An, Ruling et Zheng (2019)	Conduire des études longitudinales pour comprendre la dynamique de bricolage, causation et effectuation, en tant que processus de mobilisation de ressources et logique de prise de décision.

Tableau 11. Gap de recherche en entrepreneuriat social

Dans la présente recherche, nous examinons et étudions le gap relatif aux processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social, leur changement au fil du temps, ainsi que les résultants de ces processus en entrepreneuriat social. Nous cherchons à comprendre comment les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources au quotidien et dans la pratique, via le bricolage, l'effectuation et la causation.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons dressé un état de connaissances autour des processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat conventionnel et autour du champ de l'entrepreneuriat social.

Nous avons constaté que dans la littérature, différents processus de mobilisation de ressources ont été développés mais la focalisation a été sur trois processus dominants qui sont la causation, le bricolage et l'effectuation. En entrepreneuriat social, des études ont montré que différents facteurs jouent un rôle important dans la mobilisation de ressources. Nous savons, par exemple que l'orientation de l'entrepreneur vers un développement durable et l'identité qui est davantage entrepreneuriale que sociale renforcent sa capacité de mobilisation de ressources financières.

Le réseau social, les collaborations et les partenariats facilitent aussi la mobilisation de ressources et favorisent la croissance des entreprises sociales. Nous savons également que les modèles d'affaires doivent être basés en grande partie sur le développement de processus de mobilisation de ressources, tout en construisant un réseau de valeur et en intégrant la clientèle cible dans le processus, afin d'assurer la pérennité et l'ampleur de l'entreprise sociale. Nous comprenons aussi à ce stade, que la mobilisation de ressources à travers le bricolage, ainsi que d'autres facteurs, jouent un rôle déterminant dans le processus de création de valeur sociale. De même que la « légitimité » est un facteur important étant donné qu'elle favorise la mobilisation des ressources et la promotion des innovations sociales notamment celles des petites et nouvelles entreprises.

Enfin, nous savons aussi à ce stade que les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources à travers le bricolage social dans un contexte de rareté de ressources (cet aspect sera élucidé d'une manière plus approfondie dans le chapitre 2). Néanmoins, le bricolage utilisé d'une manière excessive (appelé bricolage parallèle par Baker et Nelson, 2005), peut inhiber la croissance de l'entreprise, ou générer des retombées négatives d'une manière générale. De ce fait, l'adoption d'autres processus complémentaires au bricolage, comme l'effectuation et la causation peut constituer une combinaison avantageuse pour l'entrepreneur social. Cet aspect a rarement été mis en lumière dans la littérature, à notre connaissance. Ce que nous ignorons et reste donc à investiguer se réfère au processus par lequel un entrepreneur social s'y prend pour mobiliser les ressources au quotidien et dans la pratique, afin de concilier deux objectifs contradictoires : social et économique. Les processus par lesquels un entrepreneur acquiert et mobilise les ressources suivant les logiques entrepreneuriales de causation, bricolage et effectuation, lui

permettant de pérenniser son entreprise sociale, sont rarement appréhendés, à notre connaissance. C'est ce que nous envisageons d'explorer dans la présente étude.

Pour conclure, ce chapitre nous a permis d'identifier les gaps de connaissances, de justifier la sélection de trois processus entrepreneuriaux (causation, bricolage, effectuation) et de comprendre leur mode opératoire en entrepreneuriat conventionnel. Dans un deuxième chapitre, nous nous attachons à présenter les travaux portant sur le déploiement de ces processus dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

Chapitre2.

Mobilisation de ressources en entrepreneuriat social: entre causation, bricolage et effectuation

Introduction

Objectifs: ce chapitre a pour objectif de revoir et d'analyser la littérature relative à l'étude des trois processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation dans le contexte de l'entrepreneuriat social ainsi que la multidimensionalité de l'impact pouvant être générée en entrepreneuriat social, en lien avec les trois processus.

Méthodologie/ approche: pour analyser la littérature, la méthode de la revue de la littérature systématique (SLR) « *systematic literature review* » a été utilisée.

Résultats: l'analyse de la littérature a montré que l'effectuation et la causation, en tant que processus de mobilisation de ressources ont été faiblement étudiées et appliquées à l'entrepreneuriat social, par rapport au processus de bricolage. La dynamique de mobilisation de ressources suivant des logiques linéaires et non linéaires (de bricolage, d'effectuation et de causation) et son changement au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale n'ont pas été largement développées dans la littérature antérieure. De plus, le degré d'utilisation des trois approches durant un processus entrepreneurial social n'a pas été appréhendé à notre connaissance.

Structure du chapitre: le chapitre 2 est divisé en deux parties. Dans la première partie, nous dressons un état de connaissances autour des processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social, qui se divise en 4 sections. La première section présente les travaux relatant le lien entre bricolage et entrepreneuriat social. La deuxième section présente les travaux relatant le lien entre effectuation et entrepreneuriat social. La troisième section présente les travaux relatant le lien entre causation et entrepreneuriat social. La quatrième section présente les travaux afférents à la dynamique de bricolage, effectuation et causation en entrepreneuriat social. La deuxième partie présente les travaux portant sur la multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social et le lien avec les processus de mobilisation de ressources.

Section 1. Processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est un phénomène d'une très grande importance économique et culturelle (Desa, 2012) dans la mesure où il contribue à la satisfaction de besoins non satisfaits par les entreprises orientées profit ou par l'Etat. La mobilisation des ressources est un des défis majeurs pour les entreprises sociales (Desa, 2013). Néanmoins, et comme indiqué dans le chapitre 1, la problématique relative à comment les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources pour développer leurs entreprises sociales n'est toujours pas assez élucidée (Desa, 2013). Les ressources sont nécessaires pour construire un avantage compétitif (Barney, 1991; Peteraf, 1993), développer une entreprise (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) et assurer sa performance (Rumelt, 1984; Newbert, 2008; Crook, Combs, Ketchen, et Todd, 2008). Desa (2008) trouve que la performance de l'entreprise sociale se mesure, d'une part, via la quantité des ressources disponibles pour assurer le développement et la croissance de l'entreprise, et d'autre part, en regardant si l'entreprise a atteint ses objectifs initiaux.

Certains auteurs (ex. Aldrich, 1999, Shane, 2003 ; Zahra et al., 2008 ; Desa et Basu, 2013) affirment que les ressources matérielles, la main d'œuvre et les compétences sont des ressources critiques et difficilement accessibles par les petites entreprises, notamment les entreprises sociales. La mobilisation de ce type de ressources peut nécessiter des approches entrepreneuriales moins rationnelles comme le bricolage (Baker et Nelson, 2005 ; Baker et al., 2003 ; Desa et Basu, 2013) ou l'effectuation. Selon Mair et Marti, (2006) ; Gundry et al. (2011), les études émergentes et continues sur l'entrepreneuriat social offrent l'opportunité pour défier et débattre les prédispositions entrepreneuriales conventionnelles dans le but de développer un paradigme unifié. En effet, nous rappelons que dans la littérature de l'entrepreneuriat, trois principales approches entrepreneuriales ont été étudiées en tant que processus de mobilisation de ressources et sont: le bricolage, la causation et l'effectuation (Servantie et Hlady-Rispa, 2018). Dans la présente recherche, nous prêtons une attention particulière à ces trois processus, et leurs applications en entrepreneuriat social. Notre choix d'étudier ces trois processus en entrepreneuriat social repose sur trois principales raisons, que nous rappelons maintenant. Premièrement, le bricolage a souvent été associé à l'entrepreneuriat social et est considéré comme un processus utilisé dans les conditions de rareté des ressources, qui est aussi une caractéristique de l'entrepreneuriat social (Di domenico et al., 2010).

Deuxièmement, l'effectuation suppose que les acteurs opèrent dans des conditions d'incertitude, ce qui caractérise aussi l'entrepreneuriat social (Dacin et al., 2011). Ces conditions d'incertitude ne peuvent pas être entièrement comprises ou contrôlées. Par conséquent, au lieu de développer des plans stratégiques et de chercher à les réaliser d'une façon systématique, l'entrepreneur social tire profit des contingences et choisit des possibilités en suivant son intuition (Mitchell et al. 2007). Troisièmement, la causation est une approche rarement adoptée en entrepreneuriat social car dans ce contexte, les entrepreneurs ont tendance à s'arranger avec les moyens du bord (Mair et Marti, 2006) via le bricolage et l'effectuation. Le choix d'étudier la causation repose sur le fait qu'elle peut être une approche complémentaire au bricolage et à l'effectuation en entrepreneuriat social, servant aussi à la mobilisation de ressources.

Nous nous attachons maintenant, à la présentation des travaux ayant appréhendé les trois différents processus dans le contexte d'entrepreneuriat social.

1. Bricolage et entrepreneuriat social

Le bricolage est une approche entrepreneuriale importante dans un contexte d'entrepreneuriat social où les entrepreneurs sociaux doivent opérer en composant avec des ressources limitées (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006 ; cité par Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018). En effet, l'entrepreneuriat social et le bricolage partagent plusieurs dimensions communes (comme la caractéristique de rareté de ressources) qui font que ces deux concepts sont extrêmement liés (Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018). Ce qui explique l'intérêt d'un certain nombre de chercheurs à analyser le bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Le bricolage a été considéré par différents auteurs (ex. Mair et Marti, 2009 ; Desa et Basu, 2013 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2018) comme l'approche la plus dominante et appropriée qui permet une meilleure compréhension du comportement de l'entrepreneur social. En effet, cette approche est très appropriée en entrepreneuriat social, car à travers le bricolage la contrainte des ressources est moins aigue (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

Dans la littérature de l'entrepreneuriat social, l'approche du bricolage a été étudiée par un nombre de chercheurs notamment dans les années 2000 qui pensent que le bricolage est un processus efficace de mobilisation de ressources, adopté par les entrepreneurs sociaux dans un environnement pauvre en ressources mais aussi dans un environnement généreux. Dans un environnement pauvre en ressources, il s'agit d'un bricolage de nécessité, utilisé par les

entrepreneurs sociaux pour surmonter les contraintes de ressources et permettre le développement de leurs entreprises sociales. Tandis que dans un environnement généreux, il s'agit d'un bricolage idéationnel (Desa et Basu, 2013) adopté par choix en raison des avantages de créativité et d'innovation qui en découlent, pour l'entreprise sociale. Desa (2012) affirme que le bricolage permet aux entrepreneurs sociaux de mobiliser des ressources dans un environnement à faible appui institutionnel, de même que le bricolage sélectif permet aux entreprises sociales de survivre et de croître, à travers la reconfiguration de l'environnement institutionnel complexe. Le bricolage permet de changer les piliers institutionnels quand son utilisation est sélective (Desa, 2012). Dans la littérature, le bricolage a été appréhendé de différentes façons. Nous organisons cette section en décrivant le bricolage tel qu'évoqué dans la littérature de l'entrepreneuriat social, comme un processus de mobilisation de ressources, d'innovation, de croissance, de maximisation d'impact social, de gestion de conflits, ou comme un processus adopté dans les situations d'urgence. Les études antérieures peuvent être subdivisées en 6 catégories. Nous nous attachons, dans un premier temps, à la présentation des travaux, ayant considéré le bricolage comme un processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.

1.1. Le bricolage comme un processus de mobilisation de ressources

Tout un ensemble de travaux dont les mois récents datent de l'année 2008 (ex. Desa, 2008 ; Di domenico et al., 2010; Desa, 2011 ; Sunley et Pinch, 2012 ; Pearce, 2013 ; Desa et Basu, 2013 ; Sunduramurthy et al., 2016 ; Razgallah et al., 2017 ; Sarkar, 2018) ont appréhendé le bricolage en tant que processus permettant la mobilisation de ressources en entrepreneuriat social. En effet, pour mobiliser les ressources, les entrepreneurs sociaux se trouvent devant trois options (Bojica et al., 2018). Premièrement, ils peuvent recourir à des financements publics ou privés pour financer leurs activités, ce qui peut en contrepartie restreindre leur liberté et leur autonomie dans l'utilisation de ces ressources, car ils dépendent des fournisseurs externes (Doherty, Haugh et Lyon, 2014 ; Bojica et al. 2018). Deuxièmement, ils peuvent adopter une approche effectuale et commencer par les ressources disponibles en impliquant différentes parties prenantes externes pour faire face à un environnement changeant et incertain (Sarasvathy, 2011; Bojica et al. 2018). Troisièmement, ils peuvent adopter une approche de bricolage et s'arranger avec les ressources disponibles à portée de main et combiner d'une manière innovante ces ressources qui sont généralement abandonnées, dévalorisées ou ignorées (Baker et Nelson, 2005 ; Baker, 2007 ; Desa et Basu, 2013, Bojica et al. 2018).

Afin de différencier la mobilisation classique de ressources vs de bricolage, Desa (2008) a développé un cadre conceptuel expliquant la différence entre l'approche de mobilisation de ressources via le bricolage ou via une recherche standard et classique de ressources en entrepreneuriat social dans le contexte des Etats-Unis d'Amérique, que nous présentons dans le tableau 12.

Tableau 12. Mobilisation de ressources classique vs par bricolage

MOBILISATION DE RESSOURCES PAR BRICOLAGE
Ressources matérielles : réutilisation de ressources usées, abandonnées, mises au rebut ;
Main d'oeuvre : impliquer des clients et employés et des bénévoles qui participent au projet sans une contrepartie financière ;
Compétences : encourager le recrutement et l'implication des compétences autodidactes.
RECHERCHE CLASSIQUE DE RESSOURCES
Ressources matérielles: achat de ressources standards qui sont exactement conçues pour le projet ;
Main d'oeuvre : recrutement d'employés ayant des compétences qui sont exactement adéquates aux nécessités du projet ;
Compétences: intégration et implication de compétences acquises grâce à des formations formelles et de l'expérience professionnelle antérieure.

Source: Desa (2008)

A travers 8 études de cas d'entreprises sociales anglaises, Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) ont constaté que les entrepreneurs sociaux arrivent à mobiliser les ressources en utilisant six micro-processus de bricolage social à savoir : le « *making do* » en s'arrangeant avec les moyens du bord, le refus d'être contraint par les limites, la persuasion, l'improvisation, la participation des parties prenantes et la création de valeur sociale. Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) avancent que la disponibilité d'un actif abandonné et non utilisé peut servir comme un point de départ pour la mobilisation d'une communauté et la création d'une entreprise sociale.

Desa (2011) s'est intéressé à l'analyse de l'effet des institutions réglementaires, normatives et cognitives sur le processus de mobilisation de ressources dans 202 entreprises sociales technologiques opérant dans 45 pays. L'auteur a trouvé que les entreprises sociales se situant dans un environnement à faible appui institutionnel arrivent à survivre en utilisant l'approche de bricolage sélectif pour la mobilisation de ressources. En effet, le bricolage permet de contourner les piliers institutionnels (Desa, 2011). Desa (2011) a montré que plus l'entreprise sociale est avancée dans l'âge plus le bricolage est adopté. L'adoption du bricolage dépend aussi des conditions politiques et institutionnelles du pays. Plus le pays où l'entreprise sociale est fondée est stable, moins les entrepreneurs sociaux font recours au bricolage. De même que

dans les pays où le niveau d'appui institutionnel, technologique et l'appui pour la création d'entreprise sont élevés, l'utilisation du bricolage diminue. Les entrepreneurs sociaux ont plus tendance à adopter une approche de bricolage quand le prix de création d'entreprise via des canaux formels est cher. Dans les pays qui facilitent les processus de création d'entreprises, d'octroi de crédits, d'enregistrement des biens et des brevets, de la gestion des licences et du recrutement des employés, l'entreprise sociale a plus tendance à rechercher des ressources externes. Tandis que dans les pays où l'indice la facilité de faire des affaires⁷ est faible, c'est à dire qui ne facilitent pas la création d'entreprises, les entrepreneurs sociaux ont plus tendance à s'arranger avec les ressources à portée de main et à impliquer de la main d'œuvre et des compétences d'une façon informelle (Desa, 2011). Selon Desa (2011) les entrepreneurs sociaux se situant dans un environnement institutionnel défavorable, recourent davantage au bricolage pour la mobilisation des ressources. La combinaison des ressources dans le cadre du bricolage, permet aux entrepreneurs sociaux de surmonter toutes les contraintes institutionnelles (cognitives, réglementaires et normatives) (Desa, 2011).

Sunley et Pinch (2012) se sont intéressés au sujet la mobilisation des ressources financières. Ces auteurs ont constaté que les stratégies de financement des entreprises sociales démontrent une faible demande d'emprunt, de crédits et de prêts auprès des banques. En effet, à travers une étude qualitative avec 40 entrepreneurs sociaux dans 4 villes anglaises (Shouthampton, Birmingham, Liverpool, Newham et Londres), Sunley et Pinch (2012) ont trouvé que les entrepreneurs sociaux adoptent plutôt une approche de bricolage social en improvisant et en réutilisant le capital redondant et une approche évolutive, pour mobiliser des ressources financières. Dans le cadre d'un bricolage social, les entrepreneurs sociaux abandonnent la recherche de crédits et de prêts conventionnels ou de financement équitable. Ils privilégient plutôt la réutilisation d'un capital redondant et une gestion financière improvisée qui se base sur la pratique plutôt qu'un plan d'affaire formel, pour survivre dans un environnement pauvre en ressources (Sunley et Pinch, 2012). Néanmoins, Sunley et Pinch (2012) pensent que la forte capacité de bricolage des entrepreneurs sociaux peut désormais restreindre leur expansion et croissance.

Peerce (2013) a montré à travers une étude de cas que le cadre conceptuel de bricolage social développé par Di Domenico et al. (2010) s'applique aussi dans le contexte Canadien. Les

⁷ La facilité de faire les affaires est la traduction faite par la banque mondiale de « ease of doing business »

entrepreneurs sociaux, opérant dans le secteur artistique, mobilisent les ressources via le micro-processus du bricolage social (Peerce, 2013).

Quant à Desa et Basu (2013), ils ont mis en évidence, que les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources du type matériel, de la main d'œuvre et des compétences via deux processus particuliers : le bricolage et l'optimisation. En effet, Desa et Basu (2013) ont montré que les entreprises sociales utilisent davantage le bricolage dans des conditions de faible proéminence organisationnelle ou de faible munificence externe. De même qu'ils considèrent le bricolage et l'optimisation comme des processus qui se substituent sous des conditions de faible munificence. Le bricolage est aussi adopté dans des conditions de forte munificence comme un processus complémentaire à l'optimisation (Desa et Basu, 2013). Dans un autre temps et malgré que la plupart des recherches associent le bricolage à la rareté des ressources, Desa et Basu (2013) ont démontré que le bricolage est aussi utilisé dans un environnement généreux où les ressources sont disponibles (Bojica et al., 2018) afin de favoriser le renouvellement de l'organisation et l'innovation.

Sunduramurthy et al. (2016) se sont intéressés aux entrepreneurs sociaux performants et leurs processus de mobilisation de ressources. Les auteurs ont montré, via une étude qualitative menée aux Etats Unis, au Brésil et en Afrique du Nord, que malgré les différences environnementales et culturelles, les entrepreneurs sociaux performants utilisent des processus de mobilisation de ressources basés sur le bricolage, qui sont identiques dans les 3 pays et qui reposent sur le refus d'être contraint par les limites environnementales, la mobilisation et l'utilisation de ressources d'une manière nouvelle et innovante et l'implication des parties prenantes. Pour combler les missions non accomplies par bricolage, une approche complémentaire d'ingénierie est adoptée dans le processus opérationnel afin de créer des systèmes reproductibles et réaliser la vision sociale (Sunduramurthy et al., 2016).

Dans la même logique que Di domenico et al. (2010) et Peerce (2013), Razgallah et al. (2017) ont montré via une étude qualitative menée en Tunisie, que les entrepreneurs sociaux utilisent le bricolage social pour mobiliser des ressources dans un environnement pauvre en ressources et dans un contexte complexe post-révolution. Razgallah et al. (2017) ont également montré que le cadre conceptuel de bricolage social développé par Di domenico et al. (2010) s'applique aussi en entrepreneuriat social dans le contexte Tunisien, qui est présente diverses différences avec le contexte anglo-saxon.

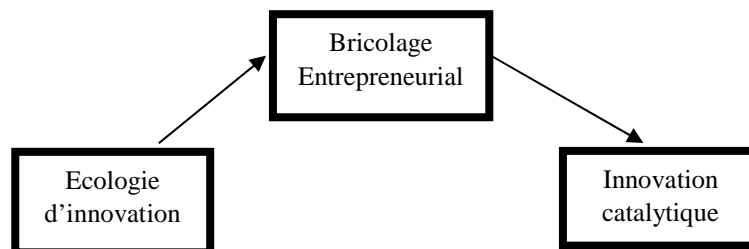
Enfin, à travers l'analyse de 8 études de cas d'entreprises sociales dans le contexte Indien, Sarkar (2018) a montré que les entrepreneurs sociaux arrivent à mobiliser les ressources à travers des pratiques de bricolage dont notamment l'utilisation des ressources à portée de main, la recombinaison et la reconfiguration des ressources, le mépris et le dépassement des limites imposées par les normes sociales, la connaissance du domaine, l'utilisation des compétences autodidactes et l'utilisation de son propre temps libre pour travailler sur les activités de l'entreprise.

D'autres recherches menées dans les années 2000 (ex. Gundry, Kickul, Griffiths et Bacq, 2011 ; Halme, Lindeman et Linna, 2012 ; Linna, 2013 ; Kickul et al., 2018) avancent que le bricolage favorise l'innovation sociale. Nous abordons ces études dans la sous-section suivante.

1.2. Le bricolage comme un processus d'innovation sociale

Gundry, Kickul, Griffiths et Bacq (2011) ont montré via une étude menée sur 113 entrepreneurs sociaux aux Etats Unis d'Amérique, que le bricolage affecte un type particulier d'innovation qui est « l'innovation catalytique ». En effet, Gundry, Kickul, Griffiths et Bacq (2011) ont démontré une relation positive entre l'écologie de l'innovation « *innovation Ecology* » et l'innovation catalytique, qui est médiatisée par le bricolage entrepreneurial. Précisons que, l'écologie de l'innovation se réfère à un écosystème favorisant l'innovation fournissant un appui institutionnel. Il s'agit en quelque sorte d'une forme d'appui institutionnel reçu d'une infrastructure encourageant l'innovation sociale. L'innovation catalytique, est une forme d'innovation de rupture (Christenen, 2006), qui consiste à créer un changement social systématique en repérant un besoin mal servi et en offrant un meilleur produit/service. L'écologie de l'innovation favorise l'innovation sociale catalytique à travers le bricolage entrepreneurial. De même, il s'avère que la capacité de l'entrepreneur social à proposer des innovations sociales dépend de sa capacité à utiliser le bricolage (Gundry, Kickul, Griffiths et Bacq, 2011).

Figure 6. Bricolage, écologie d'innovation et innovation catalytique



Source: Gundry, Kickul, Griffiths et Bacq (2011)

Halme, Lindeman et Linna (2012) ont relaté le lien entre le bricolage intrapreneurial et l'innovation sociale. A travers l'analyse de deux entreprises sociales en Inde, Halme, Lindeman et Linna (2012) ont montré que le bricolage intrapreneurial⁸ joue un rôle important dans l'instauration de l'innovation dans des contextes d'entrepreneuriat inclusif et social, ce à travers la mobilisation et l'utilisation de ressources rares. Grâce au bricolage intrapreneurial, des modèles d'affaires adaptables et favorables aux entreprises sociales peuvent être développés (Halme, Lindeman et Linna, 2012). Les pratiques de bricolage intrapreneurial reposant sur l'adoption d'un état d'esprit d'ingéniosité, l'utilisation des ressources à portée de main, la promotion de l'innovation d'une manière entrepreneuriale, le travail clandestin et la résistance aux ordres des supérieurs ; permettent de surmonter les contraintes organisationnelles, de mobiliser des ressources internes et externes et de favoriser l'innovation (Halme, Lindeman et Linna, 2012).

De plus, une étude menée en Afrique de l'Est par Linna (2013) a montré que certaines pratiques de bricolage reposant sur l'adoption d'un état d'esprit social combiné avec de l'ingéniosité, l'utilisation des ressources à portée de main et l'improvisation, favorisent l'innovation des entrepreneurs de la base de la pyramide, dans les pays en voie de développement.

Pareillement que Halme, Lindeman et Linna (2012) ; Kickul et al. (2018) ont trouvé que le bricolage favorise l'innovation sociale catalytique. Nous précisons que l'innovation catalytique, selon Kickul et al. (2018), consiste à créer un changement social via l'évolutivité et la réplification dans le but d'améliorer les produits/services, en exploitant un marché mal ou excessivement desservi, en proposant des produits plus simples et moins coûteux, considérés comme assez bons, plutôt que de développer des produits hyper performants, et en identifiant et développant d'une manière créative des ressources à travers des méthodes non conventionnelles. En effet, Kickul et al. (2018) ont mis en exergue, à travers une étude menée sur 113 entrepreneurs sociaux aux Etats Unis d'Amérique, que le bricolage utilisé à un degré moyen, contribue au mieux à l'innovation catalytique en termes d'exploitation de marchés mal desservis ou excessivement servis. De même qu'un lien positif existe entre le bricolage et l'innovation catalytique en termes de développement de nouveaux produits/services simples et moins coûteux que ceux déjà existants (Kickul et al. 2018).

⁸ Une activité entrepreneuriale utilisée par les grandes organisations sociales qui consiste en un regroupement créatif de ressources rares

D'autres travaux (ex. Kickul, Griffiths et Gundry, 2010 ; Kwong, Tasavori et Cheung, 2017 ; Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018 ; Bojica et al., 2018, Maalaoui, Le Loarne-Lemaire et Razgallah, 2020) ont proposé d'étudier le bricolage en tant que processus favorisant la croissance de l'entreprise sociale. Nous en évoquons quelques uns dans les paragraphes suivants.

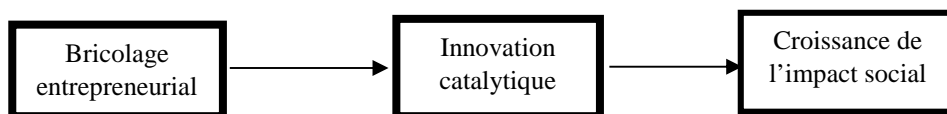
1.3. Le bricolage comme un processus de croissance

Certaines études faites en 2010, puis en 2017, 2018 et 2020 ont montré que le processus de bricolage favorise la croissance de l'entreprise sociale en termes d'expansion produits/services.

En effet, pour Kickul, Griffiths et Gundry (2010), les entrepreneurs sociaux ont tendance à bricoler car ils se trouvent face à des défis difficiles, persistants, ne pouvant pas être résolus à travers les méthodes conventionnelles d'entrepreneuriat (Ladstaetter et al., 2018). Les entrepreneurs sociaux s'arrangent en combinant des ressources non traditionnelles d'une manière innovante afin de faire face aux défis sociaux, d'où l'importance du processus organisationnel de bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Zahra et al., 2009 ; Di domenico et al., 2010, Kickul, Griffiths et Gundry, 2010; Ladstaetter et al., 2018).

A travers une étude quantitative menée sur un échantillon de 41 entrepreneurs sociaux, Kickul, Griffiths et Gundry (2010) ont trouvé que le bricolage est positivement associé à la croissance de l'impact social en termes d'expansion produits/services pour les populations désavantagées et que cette relation est médiatisée par l'innovation catalytique.

Figure 7. Bricolage, innovation catalytique et impact social



Source: Kickul, Griffiths et Gundry (2010)

D'un autre côté et à travers une étude menée au Royaume Uni, Kwong, Tasavori et Cheung (2017) ont tenté de comprendre comment la nature de l'implication des partenaires (transactionnelle ou intégrative) et l'asymétrie vs symétrie de pouvoir entre les deux parties (entrepreneurs sociaux et partenaires) peut impacter les résultats du bricolage en termes de d'expansion produits/marchés et/ou de dérive de la mission sociale. Il s'est avéré que les relations collaboratives et complémentaires basées sur l'implication transactionnelle et où l'asymétrie de pouvoir est faible contribuent plus positivement aux résultats du bricolage en

termes d'expansion produits/services et à un degré moindre de dérive de la mission sociale (Kwong, Tasavori et Cheung, 2017).

Les mêmes auteurs (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018) ont mené une autre étude au Royaume-Uni avec des entrepreneurs sociaux et ont montré que seuls les entrepreneurs sociaux utilisant le bricolage interne (en utilisant et combinant les ressources internes), et le bricolage externe de réseau, arrivent à réaliser la croissance en termes d'expansion produits/services. Il semble en outre que contrairement aux entrepreneurs orientés profit, les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources en considérant le marché comme un terrain favorable pour nouer des relations d'amitiés et non des relations compétitives (Dacin, Dacin et Matear ; 2010, Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018). Cette logique leur permet de créer plus de valeur sociale, d'impliquer plus de clients, de diminuer les coûts des ressources et de convertir les compétiteurs en des collaborateurs (Kickul et Lyons, 2012).

Dans la même lignée, l'étude menée par Bojica et al. (2018) sur 131 managers d'entreprises sociales mexicaines, a montré que le bricolage est positivement associé à la croissance de l'entreprise sociale notamment lorsqu'il s'agit d'une entreprise riche, disposant de plusieurs ressources. Pour Bojica et al. (2018), la croissance désigne l'augmentation du nombre d'employés. Les dotations de ressources, l'autonomie dans l'utilisation des ressources et la diversité des membres de l'équipe dirigeante influencent l'effet du bricolage sur la croissance de l'entreprise sociale. La diversité de genre n'affecte pas la croissance de l'entreprise sociale. En revanche, la diversité en termes d'expérience professionnelle antérieure de l'équipe dirigeante, a un impact. Il s'avère que le fait d'avoir une expérience antérieure dans une organisation à but lucratif ne favorise pas la croissance de l'entreprise sociale (Bojica et al. 2018). Dans un autre temps, Bojica et al. (2018) avancent que le bricolage n'est pas un processus rentable pour les entreprises sociales pauvres en ressources. Pour croître, les entreprises sociales pauvres devraient explorer des processus alternatifs pour la mobilisation des ressources tels que la création d'alliances avec des organisations riches en ressources, ou des organisations qui peuvent les légitimer et leur facilitent l'accès à de nouvelles ressources (Bojica et al., 2018). En d'autres termes, la meilleure option pour les entreprises sociales pauvres est de s'adosser à des entreprises riches pour croître, plutôt que de bricoler.

Enfin, une recherche menée en 2020 par Maalaoui, LeLoarne-Lemaire et Razgallah a révélé que la mobilisation et la gestion des ressources stratégiques du type « connaissances », à travers le bricolage collectif, favorise la croissance des nouvelles entreprises sociales PME.

En gérant les connaissances, dont celles apportées par les bénévoles et par le réseau et qui sont souvent dispersées, via un processus de bricolage collectif, les nouvelles entreprises ont plus de chances de croître.

Ensuite, certaines études (Desa et Koch, 2014 ; Bacq et al., 2015) ont appréhendé le bricolage en tant que processus permettant la maximisation d'impact social.

1.4. Le bricolage comme un processus de maximisation d'impact social

Des études menées en 2014, puis en 2015 ont montré qu'à travers le bricolage, les entrepreneurs sociaux maximisent l'impact social.

Dans le contexte indien, Desa et Koch (2014) ont constaté que les entrepreneurs sociaux maximisent la profondeur de l'impact social « *depth social impact* » et l'étendue de l'impact social « *breadth social impact* » à travers la mise en pratique de deux processus contradictoires : le bricolage et l'optimisation. Il s'avère que le bricolage contribue à la maximisation de la profondeur de l'impact social « *depth social impact* » et l'optimisation contribue à la maximisation de l'étendue ou l'ampleur l'impact social « *breadth social impact* ». Autrement, le bricolage permet de réaliser un impact social durable, tandis que l'optimisation permet d'impacter un plus grand nombre de personnes.

Quant à Bacq et al. (2015), ils ont démontré via une étude menée sur 123 entrepreneurs sociaux, que le bricolage permet d'améliorer l'impact social en terme d'expansion géographique et d'amélioration de la qualité des produits/services proposés. En effet, dans un environnement pauvre en ressources, le bricolage permet de mieux adapter et améliorer les résultats de l'entreprise sociale de sorte qu'ils répondent au mieux aux besoins sociaux. Le bricolage génère, donc, des solutions innovantes à des problèmes sociaux (Bacq et al. 2015).

D'autres travaux récents (ex. Molecke et Pinkse, 2017 ; Ladstaetter, Plank et Hemetsberger, 2018) ont souligné l'importance du bricolage dans la gestion des conflits occurents dans les entreprises sociales.

1.5. Le bricolage comme un processus de gestion de conflit

Dans cette perspective, le bricolage est perçu en tant que processus permettant d'atténuer et de gérer les conflits pouvant avoir lieu au sein des entreprises sociales tels que des problèmes de performance et d'ambiguïté autour du sujet de la mesure de l'impact social.

Par exemple, Molecke et Pinkse (2017) stipulent que les entrepreneurs sociaux dans les économies émergentes, se trouvent souvent sous la tension entre l'environnement qui est en voie de développement et dans lequel résident les bénéficiaires des prestations et l'environnement développé d'où proviennent les fonds et les investissements. Ce qui mène par conséquent à des tensions liées à la culture, à l'emplacement géographique, à la technologie et à des défis de communication (Molecke et Pinkse, 2017). Les entrepreneurs sociaux de la base de la pyramide arrivent à gérer ces tensions à travers le bricolage idéationnel et matériel qui permettent de développer des solutions créatives plus adaptables à l'entrepreneuriat social, et permettent donc d'atténuer les conflits et la pression relatifs à la mesure de l'impact social entre les différentes parties prenantes. Nous rappelons que le bricolage idéationnel correspond à l'utilisation et la transformation d'idées, en allant au-delà des méthodes formelles existantes (Molecke et Pinkse, 2017) et le bricolage matériel se réfère à l'utilisation et la combinaison des ressources matérielles à portée de main pour trouver des solutions efficaces (Baker, 2007, cité par Molecke et Pinkse, 2017). A travers le bricolage idéationnel, les entrepreneurs sociaux délégitiment les méthodes formelles de mesure de l'impact social afin de légitimer les approches développées par bricolage.

Ladstaetter, Plank et Hemetsberger (2018) trouvent qu'en entrepreneuriat social, le bricolage peut être une solution et un problème à la fois. Ces auteurs avancent que le bricolage peut être une source de problème quand il n'assure pas la fiabilité et l'efficacité nécessaires pour la performance de l'entreprise sociale. Et il peut être une solution car il permet la mobilisation de ressources alternatives, l'indépendance et l'implémentation de stratégies basées sur l'improvisation (Ladstaetter, Plank et Hemetsberger, 2018). De même que le bricolage permet une extension du répertoire de l'entreprise sociale (Ladstaetter, Plank et Hemetsberger, 2018).

Enfin, un autre groupe de chercheurs ont mis l'accent sur le bricolage comme une réaction adoptée spontanément dans les situations d'urgence tels que les désastres naturels imprévus.

1.6. Le bricolage comme une réaction spontanée dans les situations d'urgence

Certains chercheurs (ex. Johannisson et Oalisson, 2007; Zollo et al. 2018) considèrent le bricolage comme un processus efficace dans les situations d'urgence. Johannisson et Oalisson (2007) ont montré, via une étude qualitative menée au Danemark et en Suède, que dans les situations d'urgence, le bricolage permet de générer des solutions pour les communautés en besoin. Par exemple, pour faire face à une catastrophe naturelle survenue au Danemark en 2005, les individus ont adopté le bricolage social, d'une façon spontanée, en combinant les connaissances existantes, les routines et les efforts collectifs pour résoudre un problème urgent dans lequel l'individu est limité par le temps.

Dans le contexte italien, Zollo et al., (2018) ont aussi démontré que le bricolage social est utilisé, par les entrepreneurs sociaux, dans des situations d'urgence afin de répondre à un besoin social urgent. Le bricolage social est la meilleure option quand la résilience, l'adaptation et l'improvisation sont plus importantes que l'efficacité structurelle (Zollo et al., 2018).

Nous comprenons à ce stade, et à travers les travaux cités, que la description du bricolage en entrepreneuriat social s'est appuyée sur deux points d'intérêt : d'une part, le bricolage en tant que processus de gestion, et d'autre part le bricolage en tant qu'un précurseur à des résultats positifs tels que l'innovation, la maximisation de l'impact social et la croissance. Néanmoins, la pérennité de l'entreprise sociale, en tant que résultante du bricolage, n'a pas été élucidée dans les études antérieures.

Nous proposons dans le tableau 13 une synthèse des travaux faits sur le bricolage en entrepreneuriat social.

Auteur(s)	Institutions	Titre de l'article	Nombre de citations en 2020	Journal	Question(s) de recherche	Méthodologie de recherche	Résultats/ contributions	Thèmes/concepts ou variables étudiés
Johannisson* et Oalisson***(2007)	*University of Vaxjo, Suède ** University of Essex, Royaume Uni	The moment of truth-reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the Storm	133	Review of social economy	Comprendre comment les conséquences de l'ouragan survenu en Suède en 2005, ont été gérées par les organisations publiques et privées ?	Qualitative : 10 entretiens individuels avec les individus qui ont assisté à la catastrophe naturelle (ouragan) Contexte : Danemark, suède	Johannisson et Oalisson (2007) se sont intéressés à l'étude de l'entrepreneuriat d'urgence et ont montré les entrepreneurs s'orientent spontanément vers le bricolage social pour résoudre des problèmes urgents dans des communautés en besoin. Le bricolage social est une réaction qui ait lieu spontanément dans une situation d'urgence, et se base sur le capital social et la combinaison des connaissances existantes, des routines et d'efforts collectifs afin de résoudre un problème urgent où l'entrepreneur doit agir rapidement car il est limité par le temps.	Entrepreneuriat d'urgence (apparaît suite à un incident urgent imprévu) Bricolage social
Di Domenico , Haugh et Tracey (2010)	University of Surrey, Royaume Uni	Social bricolage: theorizing social value creation	812	Entrepreneurship Theory and Practice	Comment les entrepreneurs sociaux mobilisent ils les ressources dans un environnement pauvre en ressources?	Qualitative : 8 études de cas et 16 entretiens Visites de lieux, Observations, analyse documentaire Contexte : Royaume Uni	Di Domenico et al. (2010) ont identifié trois éléments clés (en dépit des éléments de bricolage identifiés par Baker et Nelson en entrepreneuriat classique) qui caractérisent le bricolage dans le contexte d'entrepreneuriat social à savoir : l'engagement des parties prenantes, les tactiques de persuasion et la création de valeur sociale. Di Domenico et al. (2010) ont trouvé que le bricolage social se base sur 6 processus : <ul style="list-style-type: none"> ➤ S'arranger avec les ressources disponibles « <i>Making do</i> » ➤ Refus d'être contraint par les limites ➤ Improvisation ➤ Création de valeur sociale ➤ Participation des parties prenantes ➤ Persuasion 	Bricolage social
Kickul*, Griffiths* et Gundry***(2010)	*Stern School of Business, New York University, Etats Unis d'Amérique ** DePaul University (Chicago), Etats Unis d'Amérique	Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?	2	Handbook of Research on Social Entrepreneurship edited by Alain Fayolle and Harry Matlay	Examiner la relation entre le bricolage entrepreneurial , l'innovation catalytique et la croissance de l'impact social	Quantitative Echantillon : 41 entrepreneurs sociaux	Le bricolage entrepreneurial est positivement associé à la croissance de l'impact social (développement de produits/services pour les populations désavantagées et réduction des problèmes sociaux). Cette relation est médiatisée par l'innovation catalytique	Bricolage Croissance de l'impact social Innovation catalytique

<p>Gundry*, Kickul**, Griffiths et Bacq*** (2011)</p>	<p>*DePaul University- Etats Unis d'Amérique **New York University- Etats Unis d'Amérique ***Miami University of Ohio- Etats Unis d'Amérique ***Université catholique de Louvain- Belgique</p>	<p>Entrepreneurial bricolage and innovation ecology: precursors to social innovation?</p>	<p>25</p>	<p>Frontiers of Entrepreneurship Research</p>	<p>Dans quelle mesure les entrepreneurs sociaux utilisent ils les ressources à portée de main –le bricolage- pour trouver des solutions avantageuses pour le marché et leur communauté et en devenant des innovateurs catalytiques ?</p>	<p>Quantitative : Questionnaire en ligne sur 113 entrepreneurs sociaux qui sont des acteurs clés d'entreprises sociales Contexte : Etats Unis d'Amérique</p>	<p>L'écologie de l'innovation a un impact positif sur l'innovation catalytique et cette relation est médiatisée par la capacité de l'entrepreneur social à bricoler pour résoudre des problèmes. La capacité de l'entrepreneur social à proposer des solutions sociales innovantes dépend de sa capacité à utiliser le bricolage.</p>	<p>Ecologie de l'innovation Innovation catalytique Bricolage</p>
<p>Halme, Lindeman et Linna (2012)</p>	<p>Aalto University School of Economics, Finlande</p>	<p>Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations</p>	<p>293</p>	<p>Journal of Management Studies</p>	<p>Comprendre comment les managers d'entreprises sociales innovantes développent des modèles d'affaires destinés pour l'entrepreneuriat inclusif en dépit des obstacles</p>	<p>Qualitative : 2 études de cas d'entreprises sociales innovantes et 26 entretiens semi-structurés et non structurés Contexte: Inde</p>	<p>*Le bricolage intrapreneurial (activité entrepreneuriale utilisée dans les grandes organisations, qui consiste en un regroupement créatif de ressources rares) permet aux cadres intermédiaires innovateurs dans des multinationales de promouvoir des modèles d'affaires favorables aux entreprises inclusives, de surmonter les contraintes organisationnelles et de mobiliser des ressources internes et externes. *Le bricolage intrapreneurial permet d'instaurer l'innovation, travers la mobilisation et l'utilisation de ressources rares, dans des contextes d'entrepreneuriat inclusif et social. *La capacité d'innover dans les entreprises inclusives est négativement impactée par la logique d'évitement de l'incertitude, la maximisation du profit à court terme; *La dotation d'un état d'esprit d'ingéniosité favorise le bricolage intrapreneurial et l'innovation qui sont déclenchées par les contraintes organisationnelles dans les entreprises inclusives ; *Le degré duquel les innovateurs adoptent le bricolage intrapreneurial dépend de la tolérance des supérieurs hiérarchiques et de la flexibilité organisationnelle.</p>	<p>Obstacles à l'innovation en entrepreneuriat inclusif (Tel que la logique de l'évitement de l'incertitude) Tolérance organisationnelle pour le bricolage intrapreneurial (Permettre la flexibilité et légitimer les activités non ordinaires)</p>

								<p>Bricolage intrapreneurial :</p> <p>1. Etat d'Esprit d'ingéniosité :</p> <ul style="list-style-type: none"> *Volonté d'attaquer des problèmes difficiles et de relever des défis *Trouver des solutions non perçues auparavant *connaissance du contexte <p>2. Utiliser les ressources à portée de main :</p> <ul style="list-style-type: none"> *appliquer des technologies pour de nouvelles utilisations *consacrer le temps libre pour la création de plus d'innovations * transformer les opportunités illogiques en un cadre organisationnel
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>*créer et utiliser les réseaux</p> <p>*créer de nouvelles règles et les utiliser</p> <p>*chercher des reconnaissances/ remerciements externes</p> <p>3. Intrapreneuriat:</p> <p>*Promouvoir l'innovation d'une manière entrepreneuriale</p> <p>*Travail clandestin</p> <p>* Résister aux ordres des supérieurs</p>
Desa (2012)	San Francisco State University, San Francisco, California, Etats Unis d'Amérique	Resource mobilization in international social entrepreneurship: bricolage as a mechanism of institutional transformation	235	Entrepreneurship Theory and Practice	Comment les entreprises sociales mobilisent-elles les ressources dans des conditions d'absence d'un environnement institutionnel favorable ?	<p>Quantitative</p> <p>Questionnaire sur 202 entreprises sociales technologiques</p> <p>Contexte : 45 pays</p>	<p>Le bricolage permet aux entreprises sociales d'opérer dans un environnement institutionnel complexe à travers sa reconfiguration. Le bricolage est considéré comme un moyen permettant de changer les piliers institutionnels quand son utilisation est sélective.</p> <p>Les entrepreneurs sociaux contraints par des obstacles institutionnels peuvent croître et survivre grâce au bricolage sélectif.</p>	<p>Bricolage</p> <p>Contraintes institutionnelles</p> <p>Contrainte normative</p> <p>Contrainte réglementaire</p> <p>Contrainte cognitive (Facilité de créer des entreprises)</p>

Sunley et Pinch (2012)	University of Southampton, Royaume Uni	Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurism?	90	Social Enterprise Journal	Comprendre comment et dans quelle mesure les entreprises sociales ont diversifié leurs sources de financement et se sont détournées des approches de financement basées sur les crédits et les prêts?	<p>Qualitative:</p> <p>Entretiens individuels avec 40 entrepreneurs sociaux</p> <p>Contexte :</p> <p>Royaume Uni (Shouthampton, Birmingham, Liverpool, Newham Londres)</p>	<p>*Les deux approches de bricolage social (selon laquelle les entrepreneurs sociaux ne font pas recours au crédits car ils mobilisent les ressources financières à travers l'improvisation et la réutilisation du capital redondant) et l'approche évolutive (selon laquelle les entrepreneurs sociaux ne font pas recours aux crédits car leur système de financement est dépendant de leurs habitudes et routines acquis dans les contextes dans lesquels ils ont opéré) expliquent le faible recours des entrepreneurs sociaux aux politiques de prêts et de crédits, en soulignant l'importance d'une gestion financière pratique et improvisée qui se base sur des choses pratiques plutôt qu'un plan d'affaire formel, dans les deux cas.</p> <p>*La nature des stratégies de recherche de financement des entreprises sociales n'a pas changé. Ces stratégies se caractérisent toujours par la faible demande d'emprunt. Les raisons ne sont pas uniquement liées à l'incompréhension des banques du phénomène de l'entrepreneuriat social, mais aussi aux habitudes et routines des entrepreneurs sociaux.</p>	<p>Bricolage social</p> <p>Approche évolutive</p> <p>Aversion aux crédits et prêts</p> <p>Stratégies de financement</p>
Preece (2013)	Wilfrid Laurier University, Canada	Social bricolage in art entrepreneurship: building Jazz society from scratch	19	Journal of Entrepreneurship in the Arts	Comprendre dans quelle mesure le cadre conceptuel de bricolage social peut-il s'appliquer à l'entrepreneuriat artistique	<p>Qualitative:</p> <p>Étude de cas d'une entreprise sociale</p> <p>Contexte:</p> <p>Ontario Canada</p>	<p>Preece (2013) a validé et confirmé le cadre conceptuel de bricolage social développé par Di Domenico et al. (2010) dans le contexte de l'entrepreneuriat artistique au Canada</p>	<p>Bricolage social:</p> <p>« <i>Making do</i> »</p> <p>Refus d'être contraint par les limites</p> <p>Persuasion</p> <p>Participation des parties prenantes</p> <p>Improvisation</p> <p>Creation de valeur sociale</p>
Desa et Basu (2013)	*San Francisco State University, Etats Unis d'Amérique	Optimization or bricolage: overcoming resource constraints in global social entrepreneurship	203	Strategic Entrepreneurship Journal	<p>Comment les entrepreneurs sociaux mobilisent-ils les ressources?</p> <p>Quels sont les facteurs</p>	<p>Quantitative</p> <p>Questionnaires distribués dans 202 entreprises sociales technologiques internationales</p>	<p>Une relation significative positive existe entre l'utilisation du processus d'optimisation et la prééminence organisationnelle, une relation en U entre l'utilisation du bricolage et la prééminence organisationnelle.</p> <p>Les entreprises sociales ont plus tendance à utiliser le processus de bricolage dans des conditions de faible prééminence organisationnelle ou de faible munificence externe.</p>	<p>Bricolage idéationnel</p> <p>Bricolage de nécessité</p> <p>Optimisation</p>

					influençant le choix de l'adoption d'une approche particulière de mobilisation de ressources?	opérant dans 42 pays. Contexte : 37% des entreprises sont basées aux Etats Unis d'Amérique	Le bricolage et l'optimisation sont des processus qui se substituent sous des conditions de faible munificence. Le bricolage peut aussi être utilisé dans des conditions de forte munificence comme un processus complémentaire à l'optimisation.	Munificence environnementale Proéminence organisationnelle
Linna (2013)	Aalto University, Finlande	Bricolage as a means of innovating in a resource-scare environment: a study of innovator-entrepreneurs at the BOP	40	Journal of Developmental Entrepreneurship	Comment le bricolage est-il utilisé en tant qu'une méthode d'innovation dans les environnements pauvres en ressources? Et comment est-il implémenté dans les différentes étapes du processus d'innovation?	Qualitative 2 études de cas Contexte : Kenya (Afrique de l'EST)	3 aspects de bricolage sont adoptés par les entrepreneurs sociaux locaux dans des pays en voie de développement et sont incorporés dans leur processus d'innovation: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un état d'esprit social combiné avec de l'ingéniosité ➤ Faire avec avec les ressources à portée de main (<i>making do</i>) ➤ Procéder avec improvisation 	Bricolage Innovation

Dorado* et Ventresca **(2013)	*University of Rhode Island, College of Business Administration, Etats Unis d'Amérique ** University of Oxford, Royaume Uni	Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement	181	Journal of Business Venturing	Explorer les conditions institutionnelles qui favorisent la probabilité d'un engagement entrepreneurial dans des «Conditions crescives»	Théorique	Le bricolage permet de dépasser les contraintes institutionnelles et de renforcer l'engagement entrepreneurial et la saisie d'opportunités par les entrepreneurs sociaux se trouvant dans des conditions complexes.	Opportunités en entrepreneuriat social Bricolage
Desa * et Koch** (2014)	*San Francisco State University, Etats Unis d'Amérique ** Santa Clara University, Etats Unis d'Amérique	Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base-of- the-pyramid	70	Journal of Social Entrepreneurship	Explorer le processus par lequel les entreprises sociales maximisent leur impact social pour les communautés de la base de la pyramide	Qualitative Etudes longitudinale de deux entreprises sociales ; entretiens avec des acteurs clés. Contexte: Inde	Deux formes d'impact social ont été identifiées : *La profondeur de l'impact « <i>the depth impact</i> » (consistant à créer une autonomisation sociale et économique à travers le développement de plusieurs produits/services dans différentes villes) *L'ampleur de l'impact « <i>the breadth social impact</i> » à travers le développement d'un seul produit/service dans plusieurs villes. *La maximisation de l'impact social est influencée par deux processus de mobilisation de ressources opposées (le bricolage et l'optimisation). *Le bricolage a un effet sur la profondeur de l'impact social « <i>depth impact</i> » et l'optimisation a un effet sur l'ampleur de l'impact social « <i>breadth social impact</i> ».	Maximisation de l'impact social Profondeur de l'impact social Ampleur de l'impact social Bricolage Optimisation

<p>Bacq*, Ofstein*, Kickul** et Gundry. **** (2015)</p>	<p>*Northeaston University, Boston, Etats Unis d'Amérique **Western Michigan University, Kalamazoo- Etats Unis d'Amérique *** Berkley center of Entrepreneurship and Innovation, New York- Etats Unis d'Amérique **** De Paul University, Chicago- Etats Unis d'Amérique</p>	<p>Bricolage in social entrepreneurship: How creative resource mobilization fosters greater social impact</p>	<p>37</p>	<p>International journal of entrepreneurship and Innovation</p>	<p>Explorer l'effet du bricolage sur la maximisation de l'impact social</p>	<p>Quantitative Questionnaire en ligne sur 123 entrepreneurs sociaux Contexte : Etats Unis d'Amérique</p>	<p>Une relation significative et positive existe entre le bricolage et la maximisation de l'impact social dans un environnement pauvre en ressources. Le bricolage permet de mieux adapter et développer les solutions proposées par l'entreprise sociale de sorte qu'ils répondent au mieux aux besoins sociaux et ce à travers un processus d'innovation continue.</p>	<p>Bricolage entrepreneurial Amélioration de l'impact social: Extension ou adaptation d'un produit pour qu'il corresponde au mieux au besoin social via une: * expansion géographique via l'augmentation du nombre des bénéficiaires et des points de ventes (amélioration quantitative) * amélioration de la qualité du produit/service (amélioration qualitative)</p>
---	---	---	-----------	---	---	--	---	---

Sunduram urthy, Musteen et Francis (2016)	San Diego State University San Diego, Etats Unis d'Amérique	Doing more with less, systematically? Bricolage and ingenieurering in successful social ventures	18	Journal of world business	Comment les approches de bricolage et d'ingénierie sont-elles utilisées dans les entreprises sociales réussies dans le secteur de l'éducation?	<p>Qualitative: Entretiens individuels avec des entrepreneurs sociaux membres du réseau ashoka</p> <p>Contexte: 3 pays (Brésil, Afrique du nord, Etats Unis d'Amérique)</p>	<p>Malgré les différences environnementales, les entrepreneurs sociaux utilisent des processus de bricolage identiques dans les 3 pays qui reposent sur le:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Refus d'être contraint par les limites environnementales ➤ Utilisation de ressources d'une manière nouvelle et innovante ➤ Engageant des parties prenantes en tant que partenaires <p>Les entrepreneurs sociaux utilisent l'ingénierie dans des domaines différents dans le processus opérationnel afin de créer des systèmes reproductibles et réaliser leur vision sociale.</p>	Bricolage Ingénierie
Molecke* et Pinkse** (2017)	*Essec Business School et Grenoble Ecole de Management, France **University of Manchester, Royaume Uni	Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises	29	Journal of Business Venturing	Comment les entrepreneurs sociaux gèrent ils la pression relative à la mesure de l'impact social en utilisant des méthodes formelles à travers une perspective de bricolage ?	<p>Qualitative : Etude de 22 entreprises sociales ; 23 entretiens avec des entrepreneurs sociaux et une entreprise d'investissement spécialisée dans le financement des entreprises sociales.</p> <p>Contexte : Inde, Chili (US), Pakistan, Chine, Ghana, Nigeria, Kenya, US, Mozambique (Afrique du Sud), Mali, Tanzania, Belize, Liberia, Uganda.</p>	<p>Pour gérer les désaccords liés à la maximisation de l'impact social et réduire l'ambiguïté, les entrepreneurs sociaux utilisent deux types de processus. D'abord, ils argumentent en délégitimant les méthodes formelles de mesure d'impact social et ce en soulignant les vides théoriques générés par les méthodes formelles. Ensuite, ils montrent qu'ils utilisent le bricolage matériel et idéationnel pour remplir ces vides et développer des solutions créatives qui sont plus adaptables à l'entrepreneuriat social, via le bricolage matériel et idéationnel.</p> <p>Le bricolage est un mécanisme qui permet aux entrepreneurs sociaux de réorienter la mesure de l'impact social.</p>	Bricolage matériel Bricolage idéationnel Conflits avec les parties prenantes Impact social

<p>Razgallah*, Zeribi* et Maalaoui* (2017)</p>	<p>*Université Grenoble Alpes, France *IHEC Carthage, Tunisie **Ipag Business School, Paris, France</p>	<p>How social entrepreneurs manage resources constraints? A study of an innovative bricolage</p>	<p>1</p>	<p>International Journal of Foresight and Innovation Policy</p>	<p>Explorer comment les entrepreneurs sociaux mobilisent ils les ressources dans un environnement pauvre en ressources?</p>	<p>Qualitative : 11 entretiens individuels avec des entrepreneurs sociaux Contexte: Tunisie</p>	<p>Les auteurs ont trouvé que les entrepreneurs sociaux, dans le contexte tunisien qui est un contexte particulier post-révolution, mobilisent des ressources via des microprocessus associés au bricolage social. Validation du cadre conceptuel développé par Di Domenico et al. (2010)</p>	<p>Bricolage social</p>
<p>Kwong*, Tasavori* et Cheung** (2017)</p>	<p>*Essex Business School, University of Essex, Southend-on-Sea, Royaume Uni **Business School, London South Bank University, London, Royaume Uni</p>	<p>Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises</p>	<p>11</p>	<p>Entrepreneurship and Regional Development</p>	<p>Comment l'asymétrie de pouvoir et la nature de l'implication influence t-elle les résultats du bricolage au sein des entreprises sociales?</p>	<p>Qualitative : Etude de cas de 9 entreprises sociales et 15 entretiens Contexte : Royaume Uni</p>	<p>Kwong, Tasavori et Cheung (2017) ont trouvé que les relations collaboratives et complémentaires (dans lesquelles l'asymétrie de pouvoir est faible) contribuent plus positivement aux résultats du bricolage en termes d'expansion produits/marchés.</p>	<p>Bricolage collectif (en collaboration) Bricolage interne (pas de collaboration) Nature de la relation entrepreneurs sociaux/ partenaires selon : *L'implication active vs passive ; *L'asymétrie de pouvoir (dépendance envers les partenaires) vs symétrie de pouvoir (dépendance mutuelle).</p>

								<p>Résultats du bricolage *Expansion produits/marchés</p> <p>*Dérive de la mission de l'entreprise sociale</p>
Janssen*, Fayolle** et Wuillaume* (2018)	*Université Catholique de Louvain (Belgique) **Emlyon business School (Lyon, France)	Researching bricolage in social entrepreneurship	9	Entrepreneurship and Regional Development	Revue de littérature systématique sur le bricolage et l'entrepreneuriat social	Théorique	Revue de littérature systématique sur les études explorant le bricolage en entrepreneuriat social et propositions de perspectives futures de recherche sur le sujet.	<p>Bricolage</p> <p>Entrepreneuriat social</p>
Ladstaetter, Plank et Hemetsberger (2018)	University of Innsbruck School of Management, Innsbruck, Australie	The merits and limits of making do: bricolage and breakdowns in a social enterprise	2	Entrepreneurship and Regional Development	<p>Comment les tensions dans les entreprises sociales se manifestent-elles dans la pratique?</p> <p>Comment les praticiens réagissent-ils à ces tensions ?</p> <p>Quel est le rôle joué par le bricolage, au quotidien, pour gérer ces tensions dans l'entreprise sociale?</p>	<p>Qualitative : Étude de l'entreprise sociale Die Backerei</p> <p>Observation</p> <p>Contexte : Australie</p>	<p>Les différentes interprétations ayant lieu suite à l'implication de différentes personnes engendrent des problèmes au sein de l'entreprise sociale qui surviennent notamment lorsqu'il y a des différences au niveau des attentes. Le bricolage peut être une solution à ce type de problèmes comme il peut être une source de difficultés.</p> <p>Le bricolage constitue une source de problème dans la mesure où il n'assure pas la fiabilité et l'efficacité nécessaires pour la performance de l'entreprise. Le bricolage peut aussi être une solution à un échec provisoire (des problèmes temporaires).</p> <p>Le bricolage permet une extension du répertoire de l'entreprise sociale.</p> <p>La combinaison mission sociale-bricolage favorise l'indépendance, la mobilisation de ressources alternatives et l'implantation de stratégies basées sur l'improvisation.</p>	<p>Echec provisoire : problème provisoire</p> <p>Grand Echec (Grand problème)</p> <p>Bricolage : improvisation avec les moyens du bord/ processus d'essai-erreur/ embaucher et impliquer des parties prenantes proches ou des connaissances)</p>

Sarkar (2018)	CFEAGE-UE/ Department of Management, University of Évora, Évora, Portugal; Asia Center, Harvard University, Cambridge, MA, États Unis d'Amérique	Grassroots entrepreneurs and social change at the bottom of the pyramid: the role of bricolage.	12	Entrepreneurship and Regional Development	Comment les entrepreneurs de la base de la pyramide rassemblent-ils les ressources?	<p>Qualitative 8 études de cas</p> <p>8 entretiens avec des entrepreneurs de la base de la pyramide (ou entrepreneurs de l'économie parallèle)</p> <p>Contexte : Inde</p>	<p>En plus des caractéristiques de bricolage développées dans la littérature antérieure de l'entrepreneuriat qui sont l'utilisation des ressources à portée de main, la recombinaison du matériel existant, Sarkar, a identifié d'autres particularités distinctives de bricolage, chez les entrepreneurs sociaux dans le contexte indien, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Mise de côté des normes culturelles ➤ Le réaménagement des compétences autodidactes et la connaissance du domaine ➤ L'utilisation du temps libre 	<p>Bricolage</p> <p>*Utilisation des ressources à portée de main (utilisation du vieux matériel, utilisation des matériaux domestiques, utilisation des ressources naturelles disponibles, utilisation du matériel local)</p> <p>*Recombinaison des ressources (reconfiguration à travers la combinaison, la connexion, l'intégration, l'assemblage, connecter plusieurs types de matériaux ensemble)</p> <p>*Mépris des limites imposées par les normes sociales</p>
---------------	--	---	----	---	---	---	---	---

								<p>(mépris volontaire des normes, vivre avec moquerie, dépassement des difficultés liées au manque de soutien, dépassement de l'ostracisation possible par sa propre communauté et de la perte de crédibilité)</p> <p>*Connaissance du domaine et favorisation des compétences autodidactes (développement de compétences autodidactes/ plusieurs années d'expérience/ compétences acquises dans des ateliers techniques)</p> <p>*Utilisation de son propre temps libre (travailler en dehors du</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								temps officiel de travail/ s'investir en consacrant tout son temps libre)
Kickul*, Griffiths*, Bacq** et Garud*** (2018)	*University of Southern California, Los Angeles, CA, Etats Unis d'Amérique **D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University, Boston, MA, Etats Unis d'Amérique ***Harvard Business School, Harvard University, Boston, MA, Etats Unis d'Amérique	Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?	3	Entrepreneurship and Regional Development	Comment le comportement de bricolage des entrepreneurs sociaux permet-il la création de l'innovation (innovation catalytique) dans un environnement pauvre en ressources? Comment l'excès de bricolage peut entraver la capacité des entrepreneurs sociaux à repérer des ressources cruciales pour instaurer un changement social ?	Quantitative Questionnaires en ligne sur 113 entrepreneurs sociaux Contexte : Etats Unis d'Amérique	Relation linéaire positive entre le bricolage et l'innovation catalytique en termes de « <i>low-end disruption</i> » (offrir des produits/services plus simples et moins coûteux que ceux qui existent déjà) Relation curvilinéaire entre le bricolage et l'innovation catalytique en terme de « <i>new market disruption</i> » (résultat négatif si le bricolage est utilisé d'une manière excessive) Relation curvilinéaire entre le bricolage et l'amélioration de l'impact social (résultat négatif lorsqu'il y a un excès de bricolage). Le bricolage utilisé à un niveau moyen a un effet positif sur l'innovation catalytique et l'amélioration de l'impact social.	Bricolage entrepreneurial Innovation catalytique : « <i>low-end disruption</i> » (viser des clients qui ne cherchent pas la performance idéale mais plutôt des produits/services assez satisfaisants/acceptables) « <i>New market disruption</i> » (viser des clients dont les besoins n'ont pas été satisfaits parce qu'ils existent déjà) Croissance de l'impact social :

								<p>*croissance qualitative (amélioration de la qualité des produits/services);</p> <p>*croissance quantitative : expansion géographique ou augmentation du nombre des bénéficiaires des produits/services.</p>
<p>Bojica *, Ruiz Jiménez *, Ruiz Nava ** et Fuente-Fuente* (2018)</p>	<p>*Business Administration Department, University of Granada, Espagne</p> <p>**Social Entrepreneurship, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Mexique</p>	<p>Bricolage and growth in social entrepreneurship organizations</p>	6	<p>Entrepreneurship and Regional Development</p>	<p>Étudier la relation entre le bricolage et la croissance de l'entreprise sociale et explorer l'impact de la disponibilité de ressources et l'autonomie sur cette relation</p>	<p>Quantitative : Questionnaires sur 113 Individus appartenant à des entreprises sociales</p> <p>Contexte : Mexique</p>	<p>L'effet du bricolage sur la croissance de l'entreprise sociale dépend de la disponibilité des ressources, du niveau d'autonomie dans l'utilisation des ressources et de la diversité des membres de l'équipe dirigeante.</p> <p>La diversité du genre de l'équipe dirigeante n'a pas un effet significatif sur la croissance de l'entreprise sociale tandis que le fait d'avoir une expérience antérieure dans une organisation à but lucratif a un effet négatif sur la croissance de l'entreprise sociale.</p>	<p>Croissance organisationnelle (mesure des nombre actuel d'employés et le nombre trois ans plutôt)</p> <p>Bricolage</p> <p>Diversité des membres de l'équipe dirigeante (en termes de genre, de période d'occupation d'un poste, d'expérience antérieure dans des</p>

								organisations à but lucratif
								Degré d'autonomie dans l'utilisation des ressources Disponibilité des ressources
Tasavori*, Kwong* et Pruthi** (2018)	*Essex Business School, University of Essex, Southend-on-sea, Royaume Uni ** School of Global Innovation et Leadership, Lucas College et Graduate School of Business, San Jose State University, San José, CA, Etats Unis d'Amérique	Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises	11	Entrepreneurship and Regional Development	Comment la mobilisation des ressources par bricolage contribue-t-elle à la croissance de l'entreprise sociale en terme d'expansion produits/marchés?	Qualitative : 9 études de cas d'entreprises sociales 14 Entretiens menés avec des fondateurs, managers d'entreprises sociales Contexte : Royaume Uni	Le bricolage interne et de réseau favorisent la croissance de l'entreprise sociale (en termes de développement de nouveaux produits sur de nouveaux marchés).	Bricolage interne (utilisation des ressources à portée de main existantes en interne) Bricolage de réseau (Utilisation des réseaux personnels et professionnels existants) Croissance (Produits/Marchés) Développer de nouveaux produits et se lancer sur de nouveaux marchés et ce à travers 4 types de stratégies :

								<p>*proposer plusieurs produits déjà existants sur un marché existant</p> <p>*utiliser un produit existant pour servir un nouveau marché (de nouveaux clients)</p> <p>*développer un nouveau produit sur un marché existant</p> <p>*développer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés</p>
Littlewood* et Holt** (2018)	<p>*Sheffield University Management School, Royaume Uni</p> <p>**Essex Business School, University of Essex, Royaume Uni</p>	Social enterprise resilience in sub-Saharan Africa	2	Business strategy and development	<p>Quels sont les défis auxquels les entrepreneurs sociaux font face et qui nécessitent de la résilience?</p> <p>Quels sont les ressources et les capacités clés nécessaires dans ce contexte?</p> <p>Quelles sont</p>	<p>Qualitative : 6 études de cas d'entreprises sociales</p> <p>Contexte : Kenya, Afrique du sud, Zambia</p>	<p>Le bricolage permet de développer la résilience de l'entreprise sociale.</p> <p>Les entrepreneurs sociaux en Afrique subsaharienne se dotent d'une capacité de résilience. Ils arrivent à surmonter les difficultés et relever des défis en utilisant les pratiques de bricolage suivantes:</p> <p>*S'arranger avec les ressources à portée de main « <i>Making do</i> ».</p> <p>*Refus d'être contraint par les limites</p> <p>*Inventivité</p>	<p>Ressources et capacités de résilience</p> <p>Bricolage en tant qu'une stratégie de résilience</p>

					les strategies adoptées par les entrepreneurs sociaux résilients pour survivre?			
Zollo, Rialti, Ciappei et Boccard (2018)	University of Florence, Italie	Bricolage and social entrepreneurship to address emergent social needs: a “deconstructionist” perspective	4	Journal of Entrepreneurship Management and Innovation	Comprendre comment le concept de bricolage social peut-être appliqué dans le contexte de l’entrepreneuriat social en Italie	Qualitative 1 étude de cas longitudinale et 24 entretiens individuels semi-directifs Contexte : Italie	Les entreprises sociales utilisent le bricolage social pour répondre à une besoin social urgent. Le bricolage social est considérée comme la meilleure option lorsque la résilience, l’adaptation et l’improvisation sont plus importants que l’efficacité structurelle.	Bricolage social
Maalaoui, LeLoarne-Lemaire et Razgallah (2020)	Ipag Business School, Paris, France Grenoble Ecole de Management, Université Grenoble Alpes et Université de Carthage	Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship	-	Journal of Knowledge Management	Dans quelle mesure la gestion des connaissances permet la croissance des nouvelles entreprises sociales?	Théorique Revue de littérature systémique	Les connaissances, qui sont des ressources stratégiques, sont souvent dispersées, au sein des nouvelles entreprises sociales. La gestion des connaissances explicites et tacites (provenant des bénévoles, du réseau, du savoir-faire) via un bricolage collectif, est un facteur clé qui favorise la croissance des nouvelles entreprises sociales.	Bricolage collectif Gestion des connaissances

Tableau 13. Synthèse des études antérieures sur le bricolage en entrepreneuriat social

D'après le tableau 13, nous constatons que de nombreux articles traitant du bricolage en entrepreneuriat social sont basés sur des études qualitatives, utilisant la méthode des études de cas. Sur 24 études, seulement 6 (25%) ont été quantitatives. De même que la plupart des études ont été menées dans un contexte anglo-saxon. Bojica et al. (2018) peuvent ainsi affirmer que la majorité des études ayant porté sur le bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social sont qualitatives.

Enfin, nous constatons que les travaux en entrepreneuriat social proposent diverses formes de bricolage telles que le bricolage social (Di domenico et al, 2010 ; Sunley et Pinch, 2012 ; Pearce, 2013, Razgallah et al. 2017), le bricolage matériel (Molecke et Pinkse, 2017), le bricolage idéationnel (Desa et Basu, 2013, Molecke et Pinkse, 2017), le bricolage intrapreneurial (Halme, Lindeman et Linna,2012), le bricolage de nécessité (Desa et Basu, 2013) et le bricolage de réseau (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018). Ces différentes formes s'appuient principalement sur deux points d'intérêt : la typologie des ressources (matérielles, le réseau, les idées), et le mode d'opération du bricolage (s'il découle d'une nécessité, d'opportunisme ou s'il s'agit d'un bricolage intrapreneurial).

Nous présentons dans le tableau 14 les différentes formes de bricolage identifiées dans la littérature de l'entrepreneuriat social.

Auteur(s)	Type de bricolage	Définition
Di Domenico et al. 2010	Bricolage social	Mobilisation de ressources via des pratiques de "Making do", refus d'être contraint par les limites, improvisation, participation des parties prenantes, persuasion et creation de valeur sociale.
Sunley et Pinch (2012)	Bricolage social	Mobilisation de ressources financières, par les entreprises sociales, en improvisant et en réutilisant le capital redondant.
Peerce (2013)	Bricolage social	Même définition que Di Domenico et al. (2010).
Razgallah et al. (2017)	Bricolage social	Même définition que Di Domenico et al. (2010).
Zolto et al. (2018)	Bricolage social	Proposition de solutions contingentes à des besoins sociaux contingents et de solutions temporaires à des besoins sociaux structurels dans une première phase. Les solutions temporaires constituent un "pont" pour une future solution structurelle. Les solutions du bricolage social sont appropriées à des "arrangements flexibles et efficaces" et "des arrangements de retard structurel".
Halme, Lindeman et Linna (2012)	Bricolage intrapreneurial	Une activité entrepreneuriale utilisée par les grandes organisations sociales qui consiste en un regroupement créatif de ressources rares.
Desa et Basu (2013)	Bricolage idéationnel	Bricolage ne découlant pas d'une nécessité et engendrant des solutions créatives pour l'entreprise sociale.
Molecke et Pinkse (2017)	Bricolage idéationnel	Utilisation, combinaison et modification des idées en ignorant les standards existants et méthodes formelles.
Desa et Basu (2013)	Bricolage de nécessité	Bricolage utilisé par nécessité et non par choix par les entrepreneurs sociaux afin de mobiliser des ressources.
Par Molecke et Pinkse (2017)	Bricolage materiel	Réutilisation et combinaison des ressources matérielles disponibles à portée de main pour trouver des solutions efficaces et pratique, même imparfaites, pour résoudre des problèmes et saisir des opportunités.
Kwong, Tasavori et Cheung (2017)	Bricolage interne	Utilisation de ressources à portée de main existantes en interne dans l'entreprise sociale.
Tasavori, Kwong et Pruthi (2018)	Bricolage collectif	Bricolage basé sur un travail de collaborations
Tasavori, Kwong et Pruthi (2018)	Bricolage de réseau	Utilisation des réseaux personnels et professionnels existants

Tableau 14. Typologies de bricolage en entrepreneuriat social

Dans la section suivante, nous avançons les travaux ayant relaté le lien entre effectuation et entrepreneuriat social.

2. Effectuation et entrepreneuriat social

Les études sur l'effectuation dans le contexte de l'entrepreneuriat social demeurent rares et sous-développées, à notre connaissance, et par rapport aux études appliquant le bricolage comme cadre théorique.

Dans une logique d'effectuation, les ressources définissent l'action. Pour surmonter les contraintes de ressources, les entrepreneurs sociaux peuvent adopter l'effectuation et démarrer le processus entrepreneurial en puisant dans les ressources disponibles, en impliquant différentes parties prenantes externes pour faire face à un environnement changeant et incertain (Sarasvathy, 2011; Bojica et al. 2018). Nous citons l'exemple de l'entrepreneur social Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, qui a adopté une logique effectuale pour lancer Ashoka et ce en tirant profit de ses connaissances théoriques acquises grâce à ses études faites à Harvard, Oxford et Yale, ses connaissances pratiques sur comment les institutions opèrent dans le monde réel, acquises grâce à son travail à McKinsey & Company, et sa connaissance du terrain et de l'environnement (VanSandt et al., 2009). Bill Drayton a aussi utilisé son réseau qui a été construit grâce à son travail dans la maison blanche aux Etats Unis. Dans la même lignée, Sarasvathy (2008) a avancé, dans son livre « *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise* », que l'entreprise sociale « Grameen Bank » de Muhamed Yunus entre dans le cadre d'une logique d'effectuation (cité par Johannisson, 2018).

Un nombre limité d'articles a appréhendé l'effectuation en tant que processus de mobilisation de ressources, dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Nous organisons les paragraphes suivantes en décrivant comment l'effectuation a été étudiée en entrepreneuriat social comme un processus de mobilisation de ressources, ou de saisie d'opportunités, ou de prise de décision ou comme un processus facilitant l'émergence d'une entreprise sociale.

2.1. L'effectuation comme un processus de mobilisation de ressources et de saisie d'opportunités

VanSandt et al. (2009) ont appréhendé l'effectuation en tant que processus de mobilisation de ressources et de saisie d'opportunités permettant la maximisation de l'impact social. Pour VanSandt et al. (2009), la logique effectuale permet la maximisation de l'impact social à travers l'élargissement de son réseau de contacts et la multiplication des partenariats. Ces deux derniers facteurs permettent l'expansion du répertoire des ressources.

De même qu'il a été démontré par les mêmes auteurs qu'en plus de l'effectuation, l'amélioration de la légitimité via des rapports appropriés et la technologie de l'information sont des catalyseurs permettant aux entrepreneurs sociaux d'atteindre leurs objectifs sociaux.

Corner et Ho (2010) ont aussi appréhendé l'effectuation en tant que processus de saisie d'opportunités. En effet, les auteurs ont analysé le processus de saisie d'opportunités dans de multiples cas d'entreprises sociales en Nouvelle Zélande et ont montré que dans le cadre d'une logique effectuale, les opportunités sont créées, tandis que dans le cadre d'une logique causale, les opportunités sont identifiées. En entrepreneuriat social, les opportunités sont créées via l'interaction avec de multiples acteurs. De même que l'expérience antérieure des acteurs, joue un rôle important dans le processus de création de l'opportunité à travers une action collective (Corner et Ho, 2010). Ces derniers auteurs ont cependant montré que les opportunités en entrepreneuriat social ne sont ni purement créées ni purement identifiées.

Dans la même logique que VanSandt et al. (2009), Parris et Bowers (2014) ont appréhendé l'effectuation en tant que processus de mobilisation de ressources et d'exploitation d'opportunités. A travers l'analyse d'une entreprise sociale basée en Orlando aux Etats Unis d'Amérique, Parris et Bowers (2014) ont trouvé, que certains entrepreneurs sociaux se trouvent en entrepreneuriat social par accident alors que la création de valeur sociale n'a pas été leur intention de départ. En suivant un raisonnement d'effectuation et en laissant les ressources disponibles définir l'action, le fondateur de l'entreprise sociale, objet de l'étude, *Clean the World*, a considéré les déchets comme une ressource et les a utilisés. En recyclant les déchets, une opportunité d'affaires peut être créée. Suite à cela, la vocation de l'entreprise est devenue sociale visant à la lutte contre la pollution et le développement durable. Parris et Bowers (2014) ont trouvé que le fondateur de l'entreprise sociale « *Clean the World* » liait profit et valeur sociale en appliquant les principes de l'effectuation et en s'efforçant de tirer profit des contingences pour faire des déchets une source de profit. Pour ces auteurs, dans le cadre d'une approche d'effectuation, l'opportunité en entrepreneuriat social est créée et non trouvée.

Akemu, Whiteman et Kennedy (2016) ont appréhendé l'effectuation en tant que processus de mobilisation de ressources facilitant l'émergence d'une entreprise sociale. En effet, à travers l'analyse d'une entreprise sociale basée en Amsterdam, les auteurs ont montré que l'effectuation a facilité l'émergence d'une entreprise sociale en difficulté et ce en facilitant le processus de mobilisation de ressources grâce à l'interaction avec un réseau d'acteurs. Plus

précisément, un réseau d'acteurs a considéré l'entreprise comme légitime et lui a donc pré-engagé des ressources pour qu'elle en produise des artefacts matériels.

Quant à Johannisson (2018), il a appréhendé l'effectuation en tant qu'un moyen permettant de surpasser les contraintes de ressources en entrepreneuriat social. A travers une étude de cas d'une coopérative basée en Suède, Johannisson (2018) a identifié des pratiques d'effectuation implémentées au sein de l'entreprise sociale, au quotidien. Deux types d'effectuation ont été repérés qui sont l'effectuation de nécessité et l'effectuation d'opportunisme (Johannisson, 2018). En effet, Johannisson (2018) trouve qu'une effectuation de nécessité est adoptée en entrepreneuriat social, où les personnes cherchent à créer de la valeur sociale pour une population en besoin et poursuivent leur mission sociale en dépit des ressources limitées. Par ailleurs, la logique d'effectuation adoptée dans un contexte d'entrepreneuriat conventionnel est une effectuation d'opportunisme car dans ce cas-là elle est appliquée par des entrepreneurs experts, qui utilisent leur expertise pour accéder à un portfolio d'opportunités (Johannisson, 2018). En effet, l'effectuation de nécessité qui est utilisée en entrepreneuriat social, repose sur des principes spécifiques à savoir :

- ❖ La reconnaissance du besoin en leadership et en charisme (hétérogénéité auto-appliquée) ce qui correspond au principe du « pilote dans l'avion » en entrepreneuriat conventionnel ;
- ❖ L'utilisation et la combinaison des ressources disponibles afin de répondre aux besoins sociaux urgents (implication dynamique) ce qui est l'équivalent du principe « Un tien vaut mieux que deux tu l'auras » en entrepreneuriat conventionnel ;
- ❖ En laissant les ressources disponibles définir l'action à travers le bricolage social (en tirant pleinement profit des ressources disponibles provenant de tout secteur) ce qui correspond au principe du « Patchwork fou » en entrepreneuriat conventionnel, en transformant les défis sociaux en des responsabilités (immédiateté amplifiée), ce qui correspond au principe de « la limonade en tirant profit des surprises et contingences » en entrepreneuriat conventionnel ;
- ❖ Et en gérant formellement des rations pour ce qui est nécessaire (Légitimité ambiguë), ce qui correspond au principe « pertes acceptables » en entrepreneuriat conventionnel.

2.2. L'effectuation comme un processus de prise de décision

Certains chercheurs (comme Yusuf et Sloan, 2013 ; Thiru et al. 2015) ont abordé l'effectuation en tant que processus de prise de décision.

A travers l'étude de deux cas d'entreprises sociales, Yusuf et Sloan (2013) ont mis en évidence que les logiques de causation et d'effectuation, en tant que processus de prise de décision, coexistent dans les entreprises sociales. Par ailleurs, c'est le processus d'effectuation qui domine durant les phases d'initiation et de développement de l'entreprise sociale. Toujours selon Yusuf et Sloan (2013), l'entrepreneur social qui utilise un modèle effectual démarre le processus entrepreneurial en utilisant trois catégories de ressources relatives à ses traits de personnalités, ses capacités (Qui suis-je ?), ses connaissances (Que connais-je ?) ses contacts et son réseau social (Qui connais-je ?). Dans des conditions d'incertitude et d'ambiguïté, les entrepreneurs sociaux ont tendance à contrôler l'environnement grâce aux outils de création et non en prédisant les résultats ou les objectifs à atteindre (Yusuf et Sloan, 2013).

Dans le domaine de l'enseignement supérieur et l'éducation, Thiru et al. (2015) ont appréhendé l'effectuation en tant qu'un outil pouvant être incorporé dans un programme d'éducation dans les universités afin de permettre aux étudiants d'apprendre à procéder par action, en faisant des erreurs et par la pratique. En effet, Thiru et al. (2015) ont développé une analyse descriptive d'un programme d'éducation qui porte sur l'entrepreneuriat social en Inde. Dans le programme d'éducation, les deux approches d'effectuation et de causation sont appliquées. Thiru et al. (2015) ont montré que la logique de causation apprend aux élèves à prendre des décisions structurées comme les décisions prises pour le management des risques tandis qu'un enseignement suivant une logique effectuale est plutôt orienté action et pratique et se focalise sur l'analyse de situations réelles. Newbert (2012) a appréhendé l'effectuation en tant que processus de prise de décisions marketing. En effet, en se basant sur le modèle de Read et al. (2009), Newbert (2009) a tenté de comprendre comment les entrepreneurs sociaux implémentent de bonnes pratiques marketing. Newbert (2012) a démontré que, dans leur processus de prise de décision, les entrepreneurs sociaux suivent une logique effectuale dans le sens qu'ils ne considèrent pas les études de marchés comme un élément essentiel pour lancer l'entreprise. De plus, les entrepreneurs sociaux sont moins susceptibles d'implémenter et d'utiliser les bonnes pratiques marketing, par rapport aux entrepreneurs orientés profit. En d'autres termes, les entrepreneurs sociaux sont moins susceptibles de suivre des stratégies marketing prédéfinis, dans des conditions d'incertitude. Nous proposons, dans le tableau 15, une synthèse des travaux sur l'effectuation en entrepreneuriat social.

Auteurs	Institution(s)	Titre de l'article	Nombre de citations en 2020	Journal	Question(s)/ objectif(s) de recherche	Méthodologie	Résultats/ contributions	Thèmes/ concepts ou variables étudiés
VanSandt*, Sud* et Marmé* (2009)	Fairfield Universit, Etats Unis d'Amérique	Enabling the original intent: catalysts for social entrepreneurship	126	Journal of Business Ethics	Explorer les methodes alternatives d'expansion, de replication d'une entreprise sociale et examiner les catalyseurs permettant aux entrepreneur sociaux d'atteindre leurs objectifs sociaux	Qualitative : 2 Etudes de cas d'entreprises sociales Contexte: Etats Unis d'Amérique	Les catalyseurs permettant aux entrepreneurs sociaux d'atteindre leurs objectifs sociaux reposent sur: *L'adoption d'une logique effectuale *L'amélioration de la légitimité via à des rapports appropriés *La Technologie de l'information	Effectuation Légitimité Technologie de l'information
Corner et Ho (2010)	Auckland University of Technology, Nouvelle Zélande	How opportunities develop in social entrepreneurship	488	Entrepreneurship Theory and Practice	Comment les opportunités de création de valeur sociale sont-elles identifiées et exploitées ?	Qualitative : Étude de cas multiples : 9 entretiens individuels semi-structurés Contexte: Christchurch, Nouvelle Zélande	Les opportunités sont créées dans le cadre d'une approche d'effectuation (à travers des interactions) et identifiées dans le cadre d'une approche rationnelle. Les approches d'effectuation et de causation sont complémentaires en terme d'exploitation d'opportunités, de sorte que les opportunités ne sont ni purement identifiées (selon un processus causal) ni purement créées (selon un processus effectual). L'expérience antérieure des acteurs, joue un rôle important dans la création de l'opportunité à travers une action collective.	Effectuation Approche rationnelle Opportunités Expérience Action collective
Newbert (2012)	Villanova School of Business, Villanova University, Etats Unis d'Amérique	Marketing amid the uncertainty of the social sector: do social entrepreneurs follow best marketing practices?	28	Journal of Public Policy and Marketing	Comprendre dans quelle mesure les entrepreneurs sociaux implémentent- les bonnes pratiques marketing dans leurs entreprises sociales	Quantitative : Questionnaires sur 1214 entrepreneurs naissants Contexte : Etats Unis d'Amérique	Par rapport aux entrepreneurs orientés profit, les entrepreneurs sociaux : *Ont moins tendance à implémenter et suivre des "best" pratiques marketing. *Ont moins tendance à considerer la collecte d'informations ou les études de marché comme des éléments essentiels pour le démarrage de l'entreprise sociale. *Sont moins susceptibles de d'envisager des changements au niveau du produit/marché. *Sont moins susceptibles de construire des relations avec des partenaires au niveau de la chaîne d'approvisionnement.	Effectuation Raisonnement en pertes acceptables Etude de marché Stratégies marketing

Yusuf* et Sloan** (2013)	*Old Dominion University, Norfolk, Etats Unis d'Amérique **James Madison University, Harrisonburg, Etats Unis d'Amérique	Effectual processes in non profit start-ups and social entrepreneurship: an illustrated discussion of a novel decision making approach	25	American Review of Public Administration	Comment les décisions sont-elles prises au sein des entreprises sociales durant le processus entrepreneurial?	Qualitative: 2 études de cas d'entreprises sociales Contexte : Etats Unis d'Amérique	Dans les deux cas d'entreprises sociales traités, il y a des traces de causation et d'effectuation. Le processus d'effectuation domine durant les phases d'initiation et de développement de l'entreprise sociale.	Effectuation Causation Prise de décision
Parris et Bowers (2014)	Department of business and social entrepreneurship, Rollins College, Etats Unis d'Amérique	Social entrepreneurship questioning status quo: waste as a resource	21	Journal of economic issues	Comment les déchets sont ils considérées comme ressources, au sein de l'entreprise sociale "clean the world"?	Qualitative : Etude de cas d'une entreprise sociale Contexte: Orlando, Etats Unis d'Amérique	Certains entrepreneurs se trouvent dans l'entrepreneuriat social accidentellement, sans avoir prévu cela. En procédant par effectuation, le fondateur de l'entreprise sociale Clean the world, a fait des déchets (ressources ignorées par d'autres) une source de profit, en appliquant les principes de l'effectuation comme le fait tirer profit des contingences inaperçues.	Effectuation
Thiru*, Majumdar**, et Guha** (2015)	Alaska Pacific University, Anchorage, AL, Etats Unis d'Amérique **Centre for Social Entrepreneurship, School of Management and Labour Studies, Tata Institute of Social Sciences,	Creating social change through entrepreneurship education: an effectuation model at Tata Institute of Social Sciences (TISS), Mumbai, India	2	Chapitre 6 dans l'ouvrage "Technology and innovation for social change"	Comment l'effectuation est elle appliquée dans un programme d'éducation portant sur l'entrepreneuriat social?	Qualitative: Analyse descriptive d'un programme Contexte: Inde	La logique de causation apprend aux élèves de prendre des décisions structurées comme les décisions prises pour le management des risques. L'enseignement suivant une logique effectuale est plutôt orienté action et pratique et se focalise sur l'analyse des situations et l'application.	Effectuation Education

	Mumbai, Inde							
Akemu*, Whiteman**et Kennedy* (2016)	*Rotterdam School of Management; Rotterdam **University of Lancaster School of Management, Royaume Uni	Social enterprise emergence from eocial movement activism: The fairphone Case	53	Journal of Management Studies	Comment théoriser l'émergence de l'entreprise sociale Fairphone?	Qualitative : Etude de cas longitudinale d'une entreprise sociale et 47 entretiens individuels Contexte : Amsterdam	L'émergence de l'entreprise sociale s'est basée sur un processus entrepreneurial d'effectuation co-constitué de: *Une agence distribuée *Une attribution proactive des ressources matérielles à l'entrepreneur social par des acteurs hétérogènes externes. Les ressources ont été mobilisées grâce à la légitimité de l'entrepreneur social.	Effectuation Légitimité
Johannisson (2018)	Linnaeus University School of Business and Economics, Växjö, Suède	Discolsing everyday practices constituting social entrepreuning- a case of necessity effectuation	13	Entrepreneurship and Regional Development	Est ce que la logique d'effectuation peut s'appliquer en entrepreneuriat social ? Si oui, quelle est la métaphore créée par la logique d'effectuation qui permet de guider notre compréhension de l'entrepreneuriat social ?	Qualitative : Etude de cas longitudinale (Coopérative Macken) et entretiens individuels semi-directifs avec des acteurs dans l'entreprise sociale en question. Contexte : Suède	L'effectuation de nécessité » est une nouvelle forme d'effectuation utilisée dans les entreprises sociales. Un ensemble de principes afférents à une d'effectuation de nécessité sont mis en pratique au sein de l'entreprise sociale étudiée et sont les suivants : *Hétérogénéité auto-imposée (qui implique la reconnaissance du besoin de leadership et de charisme) * Implication dynamique (correspondre les ressources disponibles aux besoins sociaux urgents abondants) * bricolage social (en tirant pleinement profit des ressources de tous les secteurs) * Immédiateté amplifiée (en transformant des défis sociaux en des responsabilités) *légitimité ambiguë (gestion formelle des rations pour ce qui est nécessaire)	Effectuation de nécessité Effectuation d'opportunisme Bricolage social

Tableau 15. Synthèse des études relatives à l'effectuation en entrepreneuriat social

La littérature qui lie effectuation et entrepreneuriat social, montre que différentes formes d'effectuation ont été explorées en entrepreneuriat social, et sont: l'effectuation de nécessité (Johannisson, 2018), la dis-effectuation et l'effectuation étendue⁹(Nelson et Lima, 2019).

Nous proposons dans le tableau 16 une synthèse des différentes formes d'effectuation identifiées dans la littérature de l'entrepreneuriat social. Les définitions et les typologies d'effectuation sont assez récentes, ce qui montre que l'application de l'effectuation à l'entrepreneuriat social n'a commencé à attirer l'attention des chercheurs qu'au cours de ces dernières années.

Auteur(s)	Forme d'effectuation	Définition
Johannisson (2018)	Effectuation de nécessité	Pratique utilisée par les entrepreneurs sociaux au quotidien et repose sur des principes de la reconnaissance du besoin en leadership et de charisme (hétérogénéité auto-appliquée) l'utilisation et la combinaison des ressources disponibles afin de répondre aux besoins sociaux urgents (implication dynamique), le bricolage social (en tirant pleinement profit des ressources disponibles provenant de tout secteur), la transformation des défis sociaux en des responsabilités (immédiateté amplifiée) et la gestion formelle des rations pour ce qui est nécessaire (Légitimité ambiguë)
Nelson et Lima (2019)	Dis-effectuation	Forme d'effectuation utilisée en entrepreneuriat social qui se manifeste sous deux formes : 1. Le fait de se planter/ l'inaction (<i>freezing</i>) malgré que la personne possède l'expertise, l'expérience et les compétences nécessaires pour réagir et ce peut-être à cause d'un traumatisme ou d'une priorité personnelle/ 2. Action folle qui est le contraire de l'inaction et qui se définit par le fait que la personne réagisse et passe à l'action même si elle n'a pas du tout l'expérience et ne sait pas comment faire (exemple : une personne se jette dans la plage pour sauver un individu alors qu'elle ne sait pas nager).
Nelson et Lima (2019)	Effectuation étendue	Regroupe des éléments d'effectuation mais aussi de bricolage social. L'effectuation étendue consiste en le fait d'agir et de maximiser l'impact et ce en dépit du moyen/fort degré de risque et l'absence d'un grand niveau d'expertise « expertise complète » ou l'absence de ressources couvrant ces objectifs.

Tableau 16. Types d'effectuation en entrepreneuriat social

Nous nous attachons, dans la section suivante, à l'analyse des travaux liant causation et entrepreneuriat social.

⁹ Nous présentons l'étude sur ces deux formes d'effectuation (dis-effectuation et effectuation étendue), d'une manière plus approfondie, dans la section 4, du chapitre 2.

3. Causation et entrepreneuriat social

Les études appréhendant la causation en entrepreneuriat social sont nettement moins développées que celles basées sur le bricolage et l'effectuation. Ce qui peut s'expliquer par le fait que la causation, en tant que processus linéaire rationnel, est moins appropriée au contexte de l'entrepreneuriat social. La causation a été considérée comme un fondement théorique basique dans la littérature de l'entrepreneuriat, néanmoins, elle n'apparaît pas souvent dans la littérature de l'entrepreneuriat social (Chandler et al., 2011). En effet, dans les études réalisées dans le contexte de l'entrepreneuriat social, les auteurs se sont généralement focalisés sur les processus d'effectuation et de bricolage pour analyser le comportement de l'entrepreneur social (Desa, 2012, Desa et Basu, 2013; Di Domenico et al. 2010; Mair et Marti, 2009; Corner et Ho, 2010, Newbert, 2012; Paris et McInnis-bowers, 2014; Vansandt, Sud et Marmé, 2009). Ils considèrent que ces deux approches sont les plus adéquates pour comprendre le processus de mobilisation de ressources dans le contexte de l'entrepreneuriat social lequel on le répète est caractérisé par la rareté des ressources. Les travaux ayant analysé la causation en entrepreneuriat social, l'ont généralement comparé à l'effectuation. En effet, les travaux ont appréhendé la causation en tant que processus de prise de décision, d'exploitation d'opportunités ou en tant que comportement entrepreneurial permettant l'efficacité organisationnelle, et en tant que processus de mobilisation de ressources. Nous commençons, d'abord, par la présentation des travaux que nous inscrivons dans le champ de la causation comme un processus de prise de décision et de saisie d'opportunités.

3.1. La causation comme un processus de prise de décision et de saisie d'opportunités

Certains chercheurs se rejoignent (ex. Guclu, Dees et Anderson, 2002 ; Yusuf et Sloan, 2013) sur le fait que les entrepreneurs sociaux peuvent suivre un raisonnement causal pour la prise de décisions. Par exemple, Yusuf et Sloan (2013) trouvent qu'en plus de l'effectuation qui est prépondérante, les entrepreneurs sociaux adoptent un raisonnement causal pour prendre des décisions. Néanmoins, l'effectuation reste tout de même l'approche la plus rentable en entrepreneuriat social, dans le monde réel (Yusuf et Sloan, 2013). Les entrepreneurs sociaux font moins recours à la causation pour prendre des décisions.

En tant que processus de saisie d'opportunités, certains travaux (ex. Guclu, Dees et Anderson, 2002 ; Mair et Marti, 2006) avancent que la saisie d'opportunités en entrepreneuriat social suit une logique causale.

Guclu, Dees et Anderson (2002) précisent aussi que le processus entrepreneurial social commence par l'expression d'une vision et sa poursuite. Selon ces auteurs, le processus d'entrepreneuriat social implique l'identification d'opportunités, la mobilisation de ressources et la création d'une proposition de valeur sociale. Ce qui peut, en quelque sorte, correspondre à un processus causal. Mair et Marti (2006) trouvent que le processus entrepreneurial social consiste en une création de valeur sociale à travers la création de nouvelles entreprises, produits et services en combinant des ressources qui permettent d'identifier et d'exploiter des opportunités. Par conséquent, un certain nombre de chercheurs, trouvent que l'entrepreneuriat social repose sur un processus linéaire orienté vers la définition d'objectifs qui commence par une idée, se poursuit par l'identification d'opportunités, puis la mobilisation de ressources pour exploiter une opportunité (Yusuf et Sloan, 2013). A l'encontre, Corner et Ho (2010) affirment que les entrepreneurs sociaux ont moins tendance à adopter une logique causale pour l'exploitation des opportunités.

Comme nous l'avons vu, le processus entrepreneurial linéaire de causation a été largement développé dans la littérature de l'entrepreneuriat conventionnel, mais pas en entrepreneuriat social.

D'autres chercheurs perçoivent la causation comme un comportement entrepreneurial permettant l'efficacité organisationnelle des entreprises sociales et comme un processus de mobilisation de ressources.

3.2. La causation comme un comportement entrepreneurial et un processus de mobilisation de ressources

Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont appréhendé la causation en tant qu'un comportement entrepreneurial et un processus de mobilisation de ressources. Les auteurs ont démontré, à travers une étude longitudinale d'une d'entreprise sociale, que les entrepreneurs sociaux dans le contexte colombien, recourent à un comportement entrepreneurial de causation dans les phases de croissance et de stabilité de l'entreprise sociale et ce pour des finalités bien spécifiques à savoir: la réplication du projet social, l'efficacité de l'organisation, la durabilité organisationnelle et financière. Pour atteindre ces finalités, les entrepreneurs sociaux développent des stratégies planifiées, des efforts marketing et implémentent des processus de contrôle. De même que le processus de causation est utilisé pour mobiliser des ressources financières de la part d'organisations prestigieuses (Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Les entrepreneurs sociaux en toute logique mobilisent la causation quand le degré d'incertitude

diminue (Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Dans la même lignée, Nelson et Lima (2019) ont constaté que les entrepreneurs sociaux se comportent d'une manière causale lorsque le degré d'incertitude diminue. Nous proposons dans le tableau 17 une synthèse des études ayant porté sur la causation en entrepreneuriat social. Ensuite, nous présentons dans une section suivante les travaux relatant la dynamique de bricolage, causation et effectuation en entrepreneuriat social.

Auteurs	Institution(s)	Titre de l'article	Nombre de citations en 2020	Journal	Question(s)/ objectif(s) de recherche	Méthodologie	Résultats/contributions	Thèmes/ concepts ou variables étudiés
Yusuf* et Sloan** (2013)	*Old Dominion University, Norfolk, Etats Unis d'Amérique **James Madison University, Harrisonburg, Etats Unis d'Amérique	Effectual processes in non profit start-ups and social entrepreneurship: an illustrated discussion of a novel decision making approach	25	American Review of Public Administration	Comment les entrepreneurs sociaux prennent-ils les décisions durant le processus entrepreneurial?	Qualitative: 2 études de cas d'entreprises sociales Contexte : Etats Unis d'Amérique	La causation en tant que processus de prise de décision est moins utilisée par les entrepreneurs sociaux par rapport à l'effectuation.	Effectuation Causation Prise de décision
Corner et Ho (2010)	Auckland University of Technology, Nouvelle Zélande	How opportunities develop in social entrepreneurship?	488	Entrepreneurship Theory and Practice	Comment les opportunités de création de valeur sociale sont-elles identifiées et exploitées ?	Qualitative Étude de cas multiples, 9 entretiens individuels semi-structurés Contexte: Christchurch, Nouvelle Zélande	Les opportunités de création de valeur sociale sont identifiées dans le cadre d'une approche rationnelle. Les opportunités de création de valeur sociale ne sont ni purement identifiées ni purement créées.	Causation Approche rationnelle Opportunités Expérience Action collective
Servantie et Hlady-Rispal (2018)	*School of Management Université de Los Andes, Colombie ** Université de Limoges, Limoges, France	Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship	4	Entrepreneurship and Regional Development	Comment la combinaison du bricolage, d'effectuation et de causation change-t-elle en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale ? Quels sont les facteurs provoquant ce changement ?	Qualitative Une étude de cas longitudinale Contexte : Colombie	La causation est utilisée dans la phase de croissance et de stabilité de l'entreprise sociale et sert à assurer la réplication de l'entreprise sociale, l'efficacité, la durabilité financière et organisationnelle, mobiliser des ressources financières régulières auprès d'organisations prestigieuses. Les pratiques caractéristiques de causation en entrepreneuriat social identifiées sont: <ul style="list-style-type: none">• La prédiction du futur• Le développement de stratégies planifiées pour mobiliser les	Causation Phase de cycle de vie

							<p>ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production planifiée et efforts marketing • Implémentation de processus de contrôle <p>La causation est utilisée par des entrepreneurs sociaux non experts.</p>	
Nelson* et Lima** (2019)	<p>*Southern Illinois University, Etats Unis d'Amérique</p> <p>** Faculdade Campo Limpo Paulista, Sao Paulo, Brésil Universidad Nove de Julho, Sao Paulo, Brésil</p>	Effectuation, social bricolage and causation in the response to a natural disaster	1	Small Business Economic	<p>Quel type de comportement entrepreneurial émerge dans le cadre d'un grave désastre naturel reflétant les efforts mobilisés pour surpasser ce désastre? Comment les membres de l'association réagissent ils face au désastre naturel?</p>	<p>Qualitative Une étude de cas d'une organisation non gouvernementale et 20 entretiens avec des gens locaux (entrepreneurs, self-employed, retraités, employés...) Contexte : Rio De Janeiro Brésil</p>	<p>Le comportement entrepreneurial de causation est adopté, suite à un désastre naturel seulement quand le degré d'incertitude diminue (dans les phases post-crise).</p>	Causation

Tableau 17. Synthèse des études relatives à la causation en entrepreneuriat social

4. Dynamique de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social : entre causation, bricolage et effectuation

Nous présentons dans cette dernière partie les travaux analysant les trois approches à la fois (bricolage, effectuation, causation) durant le processus entrepreneurial social. A notre connaissance, les études abordant les trois approches et étudiant leur dynamique durant un processus entrepreneurial social sont rares. Les quelques études existantes sont assez récentes. Une étude est parue en 2018 et une autre en 2019. Les deux études ont été menées en Amérique du sud.

Dans une étude récente menée dans le contexte Colombien, Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont montré que les trois approches coexistent durant le processus entrepreneurial et sont utilisées alternativement. Les entrepreneurs sociaux adoptent un comportement de bricolage en improvisant, en réutilisant d'une manière innovante des ressources et en évitant le contrôle du futur. De même qu'ils adoptent un comportement d'effectuation en utilisant leurs ressources personnelles, leur capital social et humain (Qui suis-je ?, Que connais-je ?, Qui connais-je ?), en cherchant à contrôler le futur et en raisonnant en mode pertes acceptables. Ils adoptent aussi un comportement de causation en cherchant à prédire le futur, en développant des stratégies planifiées pour mobiliser les ressources nécessaires permettant d'atteindre les objectifs fixés, en instaurant une production planifiée et des efforts marketing, et en implémentant des processus de contrôle. Il s'avère que la co-existence de ces pratiques est principalement due aux aspects communs entre les trois processus (que nous présentons dans le tableau 18), à la diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale (il y a ceux qui ont un profil de bricoleur, d'autres d'expert social en causation et d'autres d'« *effectuator* » social), et des différentes demandes des parties prenantes.

Tableau 18. Points communs entre bricolage, effectuation, causation en entrepreneuriat social

Points communs		
Bricolage et effectuation	Effectuation et causation	Causation et bricolage
Expérimentation		
Détournement des règles et standards existants	Pré-engagements (mais la manière de l'atteindre est différente)	Vision (la manière d'atteindre la vision est différente : planification vs improvisation)
Ressources socialement construites		

Source: issu des travaux de Servantie et Hlady-Rispal (2018)

Nous précisons, que trois profils types d'entrepreneurs sociaux ont été repérés par Servantie et Hlady-Rispal (2018) et sont: le bricoleur social, « l'effectuator » social, l'expert social en causation.

Dans le tableau 19, nous proposons une synthèse élucidant les différents profils d'entrepreneurs sociaux tels que décrits par Servantie et Hlady-Rispal (2018).

Tableau 19. Types d'entrepreneurs sociaux selon Servantie et Hlady-Rispal (2018)

Bricoleur social	« Effectuator » social	Expert social en causation
Rêveur et initiateur Cherche à résoudre des problèmes qui n'ont pas été précédemment traités (Mair et Marti, 2006)	Interagit avec des parties prenantes potentielles et avec le temps, une fois ces parties prenantes impliquées, de nouvelles opportunités ou de nouveaux services émergent pour les nouvelles communautés (Corner et Ho, 2010)	Est essentiel pour le développement d'un projet social et sa réplication partout dans le monde (Desa et Basu, 2013)

Source : issu des travaux de Servantie et Hlady-Rispal (2018)

L'expertise de l'entrepreneur social conditionne son adoption d'un comportement entrepreneurial particulier. Servantie et Hlady-Rispal, (2018) confirment les propos de Sarasavathy et avancent que l'effectuation est adoptée par les entrepreneurs sociaux experts. Quant aux bricolage et la causation, ils sont souvent adoptés par les entrepreneurs sociaux non experts, toujours selon Servantie et Hlady-Rispal, (2018). En effet, dans le cadre de la causation une planification est mise en place afin de réduire le risque, et sert à rassurer (Dew et al, 2009) les entrepreneurs non experts. Les entrepreneurs sociaux non experts planifient car ils n'ont pas la capacité de s'adapter à un environnement changeant d'une manière innovante et flexible (Dew et al., 2009).

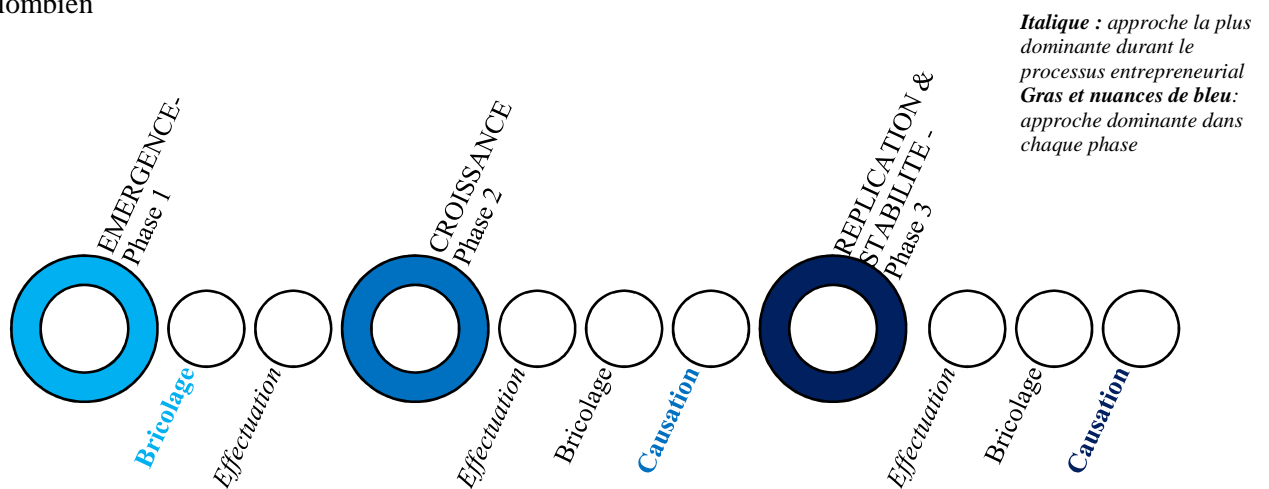
D'autre part, l'adoption d'un comportement entrepreneurial dépend aussi de l'action de l'entrepreneur social et de sa logique de prise de décision. La logique de prise de décision de l'entrepreneur social effectual est influencée par le raisonnement en pertes acceptables ; le futur est contrôlé par l'action de l'entrepreneur. Tandis que la logique de prise de décision d'un bricoleur social est improvisée et se base sur les processus d'essai-erreur, la réutilisation innovante des ressources à portée de main. Enfin dans le cadre d'une prise de décision suivant une logique causale, le futur est prédictible et implique l'identification des ressources, la planification de stratégies marketing, de communication et de production permettant l'atteinte des objectifs (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

L'adoption d'un comportement entrepreneurial spécifique dépend aussi de la nature de l'opportunité. En effet, dans le cadre du bricolage et de l'effectuation, l'opportunité est créée à travers l'interaction de l'entrepreneur social avec différentes parties prenantes (Mair et Marti, 2006 ; Sarasvathy et al., 2003, Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Tandis que dans le cadre de la causation, l'opportunité existe déjà. Elle est explorée grâce à la vigilance de l'entrepreneur et

sa capacité d'identifier et d'analyser les informations indiquant la présence d'une opportunité (Klein, 2008 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

En termes de dynamique au cours du cycle de vie, Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont montré qu'aucun comportement entrepreneurial n'est considéré comme le plus approprié durant une phase spécifique. En revanche, certains comportements dominent dans chacune des phases du cycle de vie de l'entreprise sociale. Il s'avère que l'effectuation est l'approche la plus mise en action en entrepreneuriat social (Servantie et Hlady-Rispal, 2018). Elle est utilisée durant les 3 phases du processus entrepreneurial (émergence, croissance et stabilité-réplication), et a permis de surmonter les contraintes de ressources et de saisir les opportunités. La causation apparaît plutôt dans les phases de croissance et de stabilité et a permis l'efficacité. Le bricolage est plutôt dominant dans la première phase d'émergence et a été utile pour engager la communauté et pour innover. Nous proposons dans la figure suivante, une illustration des résultats de Servantie et Hlady-Rispal (2018).

Figure 8. Dynamique de causation, effectuation et bricolage en entrepreneuriat social dans le contexte Colombien



Source : Issu des travaux de Servantie et Hlady-Rispal (2018)

Dans un autre temps, une étude récente menée au Brésil par Nelson et Lima (2019) a appréhendé la dynamique de bricolage social, de causation et d'effectuation, en tant que processus adoptés pour gérer une crise et un changement imprévu. En effet, via l'analyse d'une ONG¹⁰ et de la réaction de ses membres face à un désastre naturel survenu au Brésil, Nelson et Lima (2019) ont repéré des variétés d'actions entrepreneuriales basées sur le bricolage social, l'effectuation et la causation adoptés dans une situation de désastre naturel. Une action entrepreneuriale du

¹⁰ Organisation non gouvernementale

type dis-effectuation et effectuation étendue a été repérée. En effet, la dis-effectuation, selon Nelson et Lima (2019), se présente sous deux formes : 1. Le fait de se planter/ l'inaction (*freezing*) malgré que la personne possède l'expertise, l'expérience et les compétences nécessaires pour réagir et ce peut-être à cause d'un traumatisme ou d'une priorité personnelle ; 2. Action folle qui est le contraire de l'inaction et qui se définit par le fait que la personne réagisse et passe à l'action même si elle n'a pas du tout l'expérience et ne sait pas comment faire. Pour décrire l'aspect action folle de la dis-effectuation, Nelson et Lima (2019) ont donné l'exemple d'une personne qui se jette à l'eau pour sauver un individu alors qu'elle ne sait pas nager. Quant à l'effectuation étendue ; elle regroupe des éléments d'effectuation mais aussi de bricolage social et correspond aux comportements entrepreneuriaux découlant de l'effectuation mais qui surpassent les limites de l'effectuation (Nelson et Lima, 2019). Dans le cadre d'une effectuation étendue, l'entrepreneur social agit et maximise l'impact, en dépit du moyen/fort degré de risque et de l'absence d'un grand niveau d'expertise « expertise complète » ou l'absence de ressources couvrant ces objectifs. L'effectuation étendue correspond à l'action audacieuse prise par une personne en dépit de l'absence d'un mandat officiel, du manque d'expérience et au-delà de toute identité connue, de l'expertise ou des obligations de réseaux sociaux (Nelson et Lima, 2019). Pour décrire l'effectuation étendue, Nelson et Lima (2019) ont évoqué l'exemple d'une personne possédant les compétences d'un restaurateur, un sauveteur ou un constructeur qui est dans des conditions environnementales de risque et de demandes aiguës mais qui continue à créer de la valeur sociale quand même. L'effectuation étendue se caractérise par l'auto-sélection volontaire, la maximisation de l'impact en dépit du risque et l'extension de l'expertise opérationnelle (Nelson et Lima, 2019).

En termes de dynamique au cours du cycle de vie de l'ONG, Nelson et Lima (2019) affirment qu'un processus de causation basé sur la bureaucratie a été dominant au sein de l'ONG dans la période pré-crise. Néanmoins, quelques éléments de bricolage social (tels-que la persuasion en via des plaidoyers et des processus informels, la création de valeur sociale) et d'effectuation (tels que l'auto-sélection volontaire) sont aussi adoptés dans la même période, à un degré faible. Ensuite, dans la période de crise, le comportement a soudainement et complètement basculé vers l'effectuation étendue, la dis-effectuation et le bricolage, qui ont été dominants, avec la causation qui a totalement disparu. Puis, dans la période post-crise, le bricolage social domine toujours mais avec un degré moins élevé d'improvisation et avec une réémergence de la causation. L'effectuation étendue est toujours présente dans la période post-crise. Dans une dernière période, il y a eu transition vers plus d'effectuation, de causation, toujours avec un

renforcement de bricolage social. Cette configuration de bricolage social, d'effectuation étendue, de dis-effectuation et de causation a permis de surpasser la crise.

Selon certains auteurs (ex. Flin, 2001 ; Comfort et Kapucu, 2006 ; Runyan, 2006 ; Kapucu et Garayev, 2011 ; Wolbers et Boersma, 2013 ; Rimstad et al. 2014, Nelson et Lima, 2019), les conditions de stress, comme dans le cas d'un désastre naturel ou de crise, exigent des modèles de prises de décisions qui se basent de moins en moins sur la planification classique et l'optimisation. Nelson et Lima (2019) trouvent que la rareté des ressources déclenche le processus de bricolage, qui semble être pertinent durant les premières phases suite à un désastre et que la causation émerge plus tard quand le degré d'incertitude diminue. Le contexte joue aussi un rôle dans le processus entrepreneurial (Nelson et Lima, 2019).

Enfin, les deux principales études évoquées et ayant traité de la dynamique de causation, bricolage et effectuation ont considéré les trois processus comme un seul bloc ou une seule configuration utile d'une part pour développer une entreprise sociale, et d'autre part, pour gérer des crises.

Nous proposons dans le tableau 20 une synthèse des travaux relatifs à la dynamique de causation, bricolage et effectuation en entrepreneuriat social.

Ensuite, nous abordons, dans une section suivante, la multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social et nous relatons le lien avec les processus de causation, bricolage et effectuation.

Auteurs	Institution(s)	Titre	Nombre de citations en 2020	Journal	Question(s)/ objectif de recherche	Méthode	Résultats/ Contributions	Thèmes/ concepts ou Variables étudiés
Servantie* et Hlady-Rispal** (2018)	*School of Management Université de Los Andes, Colombie ** Université de Limoges, Limoges, France	Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship	4	Entrepreneurship and Regional Development	Comment la combinaison du bricolage, d'effectuation et de causation change-t-elle en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale ? Quels sont les facteurs responsables de ce changement ?	Qualitative : Etude de cas et 33 Entretiens individuels, Contexte : Colombie	Les trois approches coexistent durant les trois phases du cycle de vie de l'entreprise sociale, mais certaines approches dominent à chaque phase. La co-existence est due aux dimensions communes entre les trois processus, les différents profils de l'équipe entrepreneuriale et les demandes des parties prenantes. La causation n'est pas du tout utilisée durant la première phase d'émergence de l'entreprise sociale, mais elle domine dans les phases de croissance et de stabilité, et a permis d'assurer l'efficacité, la durabilité organisationnelle et financière. Le bricolage domine dans la phase d'émergence et a permis d'engager la communauté. L'effectuation est utilisée durant les trois phases et a permis de saisir les opportunités et de mobiliser des ressources.	Bricolage Effectuation Causation
Nelson*et Lima** (2019)	*Southern Illinois University, Etats Unis d'Amérique Faculdade Campo Limpo Paulista, Sao Paulo, Brésil ** Universidad Nove de Julho, Sao Paulo, Brésil	Effectuation, social bricolage and causation in the response to a natural disaster	1	Small Business Economics	Quel type de comportement entrepreneurial émerge dans le cadre d'un grave désastre naturel reflétant les efforts mobilisés pour surpasser ce désastre? Comment les membres de l'association réagissent ils face au désastre naturel?	Qualitative : Une étude de cas d'une organisation non gouvernementale, 20 entretiens avec des gens locaux (entrepreneurs, retraités, employés...) Contexte : Rio De Janeiro Brésil	Les trois processus de bricolage social, d'effectuation et de causation coexistent et se sont manifestés en tant qu'une forme de réaction face à un désastre mais leur utilisation a dépendu du facteur temps. Deux nouvelles formes d'effectuation sont repérées au moment de la crise: *L'effectuation étendue se base sur l'auto-sélection individuelle volontaire, la maximisation de l'impact malgré le risque (pertes acceptables au maximum) et l'extension de l'expertise opérationnelle. *La dis-effectuation se présente sous deux formes : 1. Se planter « freezing », et correspond au fait que la personne reste inactive malgré qu'elle possède les compétences pour réagir/ 2. Action folle qui correspond au fait qu'une personne qui en apparence ne possède pas des caractéristiques/ traits d'effectuation mais qui prend l'initiative et s'engage d'une façon inattendue dans une action risquée.	Causation Bricolage social Dis-Effectuation Effectuation étendue

Tableau 20. Synthèse des études sur la dynamique de bricolage, causation et effectuation en entrepreneuriat social

Section2. Multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche qui a entre autres sujets d'investigation mis l'accent sur le succès et l'échec. Dans cette partie, nous présentons les différentes formes d'impact pouvant être générées et mesurées en entrepreneuriat social.

Plusieurs chercheurs comme Desa (2008) se sont posés la question portant sur « comment la performance d'une entreprise sociale peut-elle être mesurée ? ». Contrairement à l'entrepreneuriat conventionnel, la performance de l'entreprise sociale n'est pas une performance financière car l'objectif de l'entrepreneuriat social est la priorisation de la création de valeur sociale et non économique. La mesure devrait donc être plus sociale qu'économique. En effet en entrepreneuriat conventionnel, les mesures universelles de la performance sont souvent des mesures financières (Nicholls, 2009). Selon Stinchfield et al. (2013), en entrepreneuriat conventionnel, la réussite est définie en termes de rendement économique. A cet effet, l'entrepreneur doit utiliser les ressources de la manière la plus productive possible (Penrose, 1959). Néanmoins, certains chercheurs ont montré que la réussite entrepreneuriale n'est pas uniquement liée à des facteurs économiques.

Stinchfield et al. (2013) considèrent la survie et la pérennité de l'entreprise comme un indice de réussite. Wiklund et Shepherd (2003) ont montré que les facteurs non économiques déterminent l'attitude positive envers la croissance de l'entreprise. Sarasvathy (2004) trouve également qu'un ensemble de considérations non économiques motivent et poussent la personne à créer son entreprise et à persister. L'utilisation de mesures financières n'est pas adéquate à l'entrepreneuriat social, dans la mesure où les objectifs sont sociaux et ne peuvent pas être directement monétisés (Bielefeld, 2009 ; Ruebottom, 2011). Ohlsson-Corboz (2013) trouve aussi que les mesures financières tels que le ROI (retour sur investissement) ne sont pas applicables en entrepreneuriat social.

En effet, la définition de la réussite entrepreneuriale est plus large et profonde qu'une simple performance financière (Stinchfield et al., 2013). Certains auteurs comme Bacq et al. (2015) pensent que les résultats financiers ou les aspects financiers ne sont pas les meilleurs moyens pour mesurer la valeur sociale créée. Cependant, en entrepreneuriat social, il y a beaucoup d'ambiguïté tournant autour de la mesure de la performance et sur les facteurs ou variables à prendre en compte exactement (Nichols, 2009). En effet, la relation entre plusieurs intrants diversifiés (comme les dons, les subventions, les bénévoles, le capital social) et l'impact social

ou le résultat créé correspondant, est complexe et difficilement définissable (Kendall et Knapp, 2000). Plusieurs études ont tenté néanmoins de définir des mesures pour la réussite entrepreneuriale en entrepreneuriat social (Ruebottom, 2011).

Certains chercheurs pensent que la réussite d'une entreprise sociale est multidimensionnelle, se basant sur plusieurs indicateurs à la fois.

Par exemple, Sawhill et Williamson (2001) trouvent que la réussite d'une entreprise sociale se mesure à travers le progrès ou l'avancement au niveau du processus de mobilisation de ressources, de la mission et de l'efficacité du personnel plutôt que la performance financière. Pour Nichols (2005), la réussite d'une entreprise sociale se mesure d'une façon longitudinale à travers des indicateurs liés à l'amélioration du revenu, du bien-être, du niveau de vie des individus et de la communauté. Selon Sharir et Lerner (2006) la réussite d'une entreprise sociale repose sur 3 indicateurs à savoir : le degré auquel une entreprise sociale arrive à atteindre les objectifs fixés ; la capacité de l'entreprise sociale à assurer la continuité et la durabilité de ses services en mobilisant les ressources nécessaires ; et la mesure des ressources disponibles pour la croissance et le développement de l'entreprise sociale. Harman (2008) trouve également que la réussite d'une entreprise sociale se reflète au niveau de la croissance du revenu et des employés, la durée de l'opération et la démonstration d'un impact social.

D'autres chercheurs associent la réussite d'une entreprise sociale à la maximisation de l'impact social. Par exemple, pour Bacq et al. (2015), la réussite est définie en termes de maximisation de l'impact social en offrant des produits/services à un plus grand nombre de personnes, en assurant la réplique de l'entreprise sociale dans plusieurs endroits ainsi que le degré d'innovation. Bacq et al. (2015) considèrent l'amélioration de l'impact social comme un résultat positif pour une entreprise sociale. De même qu'ils définissent l'amélioration de l'impact social comme l'extension ou l'adaptation d'un produit afin qu'il corresponde au mieux au besoin social ou au problème traité. L'amélioration peut être quantitative : expansion géographique via l'augmentation du nombre des bénéficiaires ou bien qualitative : amélioration de la qualité du produit/service fourni pour les bénéficiaires (Bacq et al., 2015).

Sunduramurthy et al. (2016) considèrent la distinction comme un critère de réussite d'une entreprise sociale. Pour Sunduramurthy et al. (2016), les entreprises sociales ayant reçu un prix, une récompense, une distinction, une subvention de la part de grands organismes (comme l'Unicef) sont des entreprises sociales réussies.

Un autre ensemble de travaux associe la réussite d'une entreprise sociale à sa croissance.

Par exemple, Bojica et al. (2018) considèrent la croissance de l'entreprise sociale en termes d'évolution du nombre d'employés en calculant la différence entre le nombre actuel d'employés et leur nombre trois ans plutôt, en tant qu'indicateur de réussite. Dans la même lignée, Kickul, Griffiths, Bacq et Garud (2018) considèrent la croissance quantitative de l'impact social comme un indicateur de réussite d'une entreprise sociale. Par croissance quantitative, Kickul, Griffiths, Bacq et Garud (2018) veulent dire expansion géographique ou augmentation du nombre des bénéficiaires de la solution proposée.

Pour Tasavori, Kwong et Pruthi (2018), la croissance de l'entreprise sociale est un indicateur de sa réussite et se mesure à travers la croissance de ses produits et son développement sur de nouveaux marchés, ce qui correspond à l'expansion et au développement de nouveaux produits/marchés. Néanmoins, Tasavori, Kwong et Pruthi (2018) trouvent que les études examinant l'effet du bricolage sur ses résultats en termes de croissance d'une entreprise sociale sont sous-développées.

Coburn et Rijdsdijk (2010) affirment que les recherches antérieures ont souvent associé la réussite d'une entreprise sociale à la croissance soulignant le fait qu'une entreprise sociale n'a pas besoin de seulement développer et augmenter la trésorerie mais elle doit aussi croître. Les alliances et les partenariats sont des facteurs clés pour la croissance des petites entreprises (Davidsson et al., 2010; Hansen et Hamilton, 2011). Les relations collaboratives et les partenariats favorisent l'émergence de nouvelles opportunités de croissance. Les relations collaboratives et les partenariats prouvent aussi l'intention de croissance d'une entreprise et son envie de se pérenniser (Dobbs et Hamilton, 2006, Jenner, 2015).

Kickul, Griffiths et Gundry (2010) indiquent aussi que la croissance de l'impact social est un indicateur de réussite de l'entreprise sociale. Selon Kickul, Griffiths et Gundry (2010), la croissance de l'impact social désigne le développement de plus de produits et services destinés aux populations désavantagées et la résolution des problèmes sociaux.

Enfin, tout un ensemble de chercheurs considèrent la pérennité en tant qu'indicateur de réussite d'une entreprise sociale.

Selon Dees (1998), Mair et Marti (2006), Chell (2007), Jenner (2015) les entreprises sociales, en tant qu'organisations hybrides (Doherty et al. 2014), doivent être économiquement pérennes afin d'assurer un impact social permanent.

Selon ces auteurs, la pérennité de l'entreprise est un facteur clé. Davidsson (2010), Dobbs et Hamilton (2006) affirment aussi que la croissance d'une entreprise inclut l'atteinte de plusieurs objectifs dont la pérennité organisationnelle.

Mair et Schoen (2007) pensent que les entreprises sociales autonomes et pérennes sont des organisations qui ont réussi. En effet, selon Mair et Schoen (2007), pour qu'une entreprise sociale soit considérée comme ayant réussi ou performante, elle doit faire preuve d'autonomie et de pérennité. Pour réussir et faire preuve de pérennité, les entreprises sociales créent d'une manière proactive leurs réseaux avec des entreprises partageant leur vision sociale, intègrent et développent des processus de mobilisation de ressources dans leurs modèles d'affaire (Mair et Schoen, 2007). Jason Saul¹¹ stipule qu'il existe des éléments clés permettant la survie dans un marché de capital social qui sont notamment l'implication des parties prenantes, la coordination des ressources et des stratégies et leur traduction en un résultat significatif (cité par Kickul, Griffiths et Gundry, 2010). Di domenico et al. (2010) ont évoqué le sujet de la pérennité financière et avancent que les entreprises sociales visent à atteindre une pérennité financière, indépendante du gouvernement et d'autres donateurs. Le développement de structures sociales plus entrepreneuriales et pérennes financièrement, est un aspect fortement encouragé par les gouvernements (Di domenico et al., 2009).

Ohlsson-Corboz (2013) et Jenner (2016) stipulent aussi que la réussite d'une entreprise sociale se mesure par sa pérennité. Selon Jenner (2016), certains facteurs sont indispensables pour assurer la réussite et la pérennité de l'entreprise sociale, comme le fait de mobiliser et garantir les ressources. En effet, mobiliser des ressources financières, physiques, humaines, ainsi que les réseaux est un facteur très important et pertinent pour la réussite d'une entreprise sociale (Haugh, 2009, Jenner, 2016). Quant à Dacin et al. (2010), ils avancent que la légitimité est un élément important pour assurer la réussite d'une entreprise sociale en termes de pérennité (Jenner, 2016). Dans la même lignée, Jenner (2016) affirme que la légitimité favorise la réussite de l'entreprise sociale. En effet, la légitimité de l'entreprise sociale est considérée comme un avantage compétitif important (Dacin et al., 2010 ; Jenner, 2016). La valeur économique est

¹¹ Jason Saul est un entrepreneur, éducateur et auteur américain expert en matière de mesure de l'impact social <https://harris.uchicago.edu/directory/jason-saul>

aussi d'une importance cruciale pour la pérennisation d'une entreprise sociale et pour créer de la valeur sociale (Dacin et al., 2010).

Meyskens et al. (2010) souligne l'importance du rôle joué par les réseaux dans la pérennisation de l'entreprise sociale. De même que l'orientation commerciale joue un rôle important dans la pérennisation de l'entreprise sociale (Dees, 1998 ; Chell, 2007, Jenner, 2016).

En dépit de plusieurs initiatives visant à multiplier les activités afin d'assurer l'impact social (Blundel et Lyon, 2015), la pérennité a été considérée comme un véritable enjeu économique pour les entreprises sociales (Hynes, 2009; Sharir et al., 2009; Shanmugalingam et al., 2011; Weerawardena et al., 2010).

Etant donné que l'entrepreneuriat social est un « nouveau » contexte pour l'étude de l'entrepreneuriat (Mair, 2006 ; Parkinson et Howorth, 2008), les indicateurs de réussite ou de performance des entreprises sociales sont encore en discussion. En effet, la difficulté de créer une entreprise en raison de l'incertitude, de la rareté des ressources et de l'instabilité notamment dans les premières phases du cycle de vie, a fait que lorsqu'une entreprise arrive à survivre et à durer, elle est considérée comme une entreprise réussie (Van de Ven et al., 1984). La survie et la durabilité de l'entreprise est un critère clé de réussite (Van de Ven et al., 1984). La rareté des ressources est davantage marquée en entrepreneuriat social, ce qui est une raison de plus de considérer la survie et la pérennité d'une entreprise sociale comme un indicateur de sa réussite. De même que dans la littérature sur l'innovation, la survie d'une entreprise est considérée comme un indicateur de réussite entrepreneuriale (Ruebottom, 2011).

Nous proposons dans le tableau 21 une synthèse des indicateurs de réussite d'une entreprise sociale tels que nous les avons identifiés dans la littérature.

Auteur (s)	Multidimensionnalité de l'impact en entrepreneuriat social- Indicateurs de réussite d'une entreprise sociale	Nature de l'indicateur
Sawhill et Williamson (2001)	Le progrès ou l'avancement au niveau du processus de mobilisation de ressources, de la mission et de l'efficacité du personnel plutôt que la performance organisationnelle, comme indicateur de réussite d'une entreprise sociale.	Multidimensionnelle
Nichols (2005)	Amélioration du revenu, du bien-être, du niveau de vie des individus et de la communauté	Multidimensionnelle
Sharir et Lerner (2006)	1. Le degré duquel une entreprise sociale arrive à atteindre les objectifs fixés 2. La capacité de l'entreprise sociale à assurer la continuité et la durabilité de ses services en mobilisant les ressources nécessaires 3. La mesure des ressources disponibles pour la croissance et le développement de l'entreprise sociale.	Multidimensionnelle
Zahra et al. (2006)	Valeur sociale créée et richesse sociale	Impact social
Mair et Schoen (2007)	Les entreprises sociales autonomes et pérennes sont des organisations qui ont réussi	Pérennité
Harman (2008)	La croissance du revenu et des employés, la durabilité de l'opération et la démonstration d'un impact social	Croissance
Kickul, Griffiths et Gundry (2010)	Croissance de l'impact social : développement de plus de produits et services destinés aux populations désavantagées et réduction et résolution des problèmes sociaux	Croissance
Coburn et Rijdsdijk (2010)	Croissance	Croissance
Weerawardena et al. (2010)	La pérennité est un véritable enjeu économique pour les entreprises sociales	Pérennité
Davidsson et al. (2010)	Pérennité organisationnelle	Pérennité
Dobbs et Hamilton (2006) ; Davidsson et al. (2010)	Croissance en atteignant plusieurs objectifs dont la pérennité de l'entreprise sociale	Croissance
Di domenico et al. (2010)	Les entreprises sociales visent à atteindre une pérennité financière, indépendante du gouvernement et d'autres donateurs	Pérennité financière
Ohlsson-Corboz (2013)	La réussite d'une entreprise sociale se mesure par sa pérennité	Pérennité
Bacq et al. (2015)	Degré d'innovation et maximisation de l'impact social	Impact social
Jenner (2015)	Pérennité	Pérennité
Macmaster et al. (2015)	La croissance de l'entreprise sociale apparaît à travers sa longévité, son endurance	Croissance
Sunduramurthy et al. (2016)	Recevoir un prix, une récompense, une subvention de la part de grands organismes indique la réussite d'une entreprise sociale	Distinction
Kwong, Tasavori et Cheung (2017)	Expansion des produits/ marchés de l'entreprise sociale	Croissance
Bojica et al. (2018)	Evolution du nombre d'employés au sein de l'entreprise sociale en calculant la différence entre le nombre actuel et leur nombre 3 ans plutôt	Croissance
Tasavori, Kwong et Pruthi (2018)	Développement et expansion des produits/marchés existants et nouveaux	Croissance
Kickul, Griffiths, Bacq et Garud (2018)	Croissance quantitative de l'impact social : expansion géographique ou augmentation du nombre des bénéficiaires de la solution.	Croissance

Tableau 21. Multidimensionnalité de l'impact en entrepreneuriat social-Indicateurs de réussite d'une entreprise sociale

Sharir et al. (2009) affirment que le resourcement organisationnel, les réseaux collaboratifs, la légitimité et les capacités organisationnelles sont des facteurs clés pour la survie et la pérennité d'une entreprise sociale.

Dans la même lignée, Oliver et McKague (2009) estiment que le bricolage du réseau (recombinaison des ressources et des acteurs d'une façon formelle et informelle) est un élément crucial pour la génération d'un impact social (cité par Ladstaetter et al. 2018). Corner et Ho (2010), Di Domenico et al. (2010) trouvent que le bricolage et l'effectuation, favorisent l'émergence et le développement des entreprises sociales. Di Domenico et al. (2010) affirment aussi que la recombinaison des ressources à portée de main via le bricolage, favorise la création de valeur sociale et la pérennité financière, dans un environnement pauvre en ressources. Stinchfield et al. (2013) ont montré que le processus entrepreneurial de bricolage contribue à la réussite d'une entreprise en termes de survie et de pérennité. En effet, la capacité des entrepreneurs bricoleurs à ne pas s'endetter et à s'adapter à différents environnements économiques qu'il soit austère ou munificent contribue à leur capacité de survivre pendant de très longues années (Stinchfield et al. 2013). Quant à Ohlsson-Corboz (2013), elle a révélé que l'effectuation favorise la pérennité de l'entreprise sociale, notamment par le biais de développement de partenariats avec des acteurs impliqués et engagés. Enfin, Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont mis en exergue que le processus de causation permet la pérennité financière et organisationnelle d'une entreprise sociale.

Certains chercheurs stipulent qu'il faut plus d'études analysant les résultants du bricolage (Janssen, Fayolle et Wilaume, 2018) en entrepreneuriat social. Malgré les différentes recherches antérieures sur la croissance des entreprises sociales et la génération de résultat positif (tel que la croissance), les stratégies spécifiques déployées pour assurer cette croissance ou une autre forme de réussite entrepreneuriale sont rarement étudiées dans la littérature de l'entrepreneuriat social (Jenner, 2016). Les études sur le lien entre les trois différents processus entrepreneuriaux (causation, bricolage et effectuation) et la réussite d'une entreprise sociale en termes de pérennisation ont été rarement développées, à notre connaissance. A cet effet, nous proposons, dans cette recherche, d'explorer cette relation afin de mieux comprendre dans quelle mesure l'utilisation des processus de causation, bricolage et effectuation peut-elle être associée à la réussite entrepreneuriale sociale en termes de pérennisation. Nous proposons dans la figure 9 une représentation schématique du lien que nous cherchons à relater (entre causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale) ainsi que la dynamique de mobilisation de ressources suivant ces trois logiques, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale.

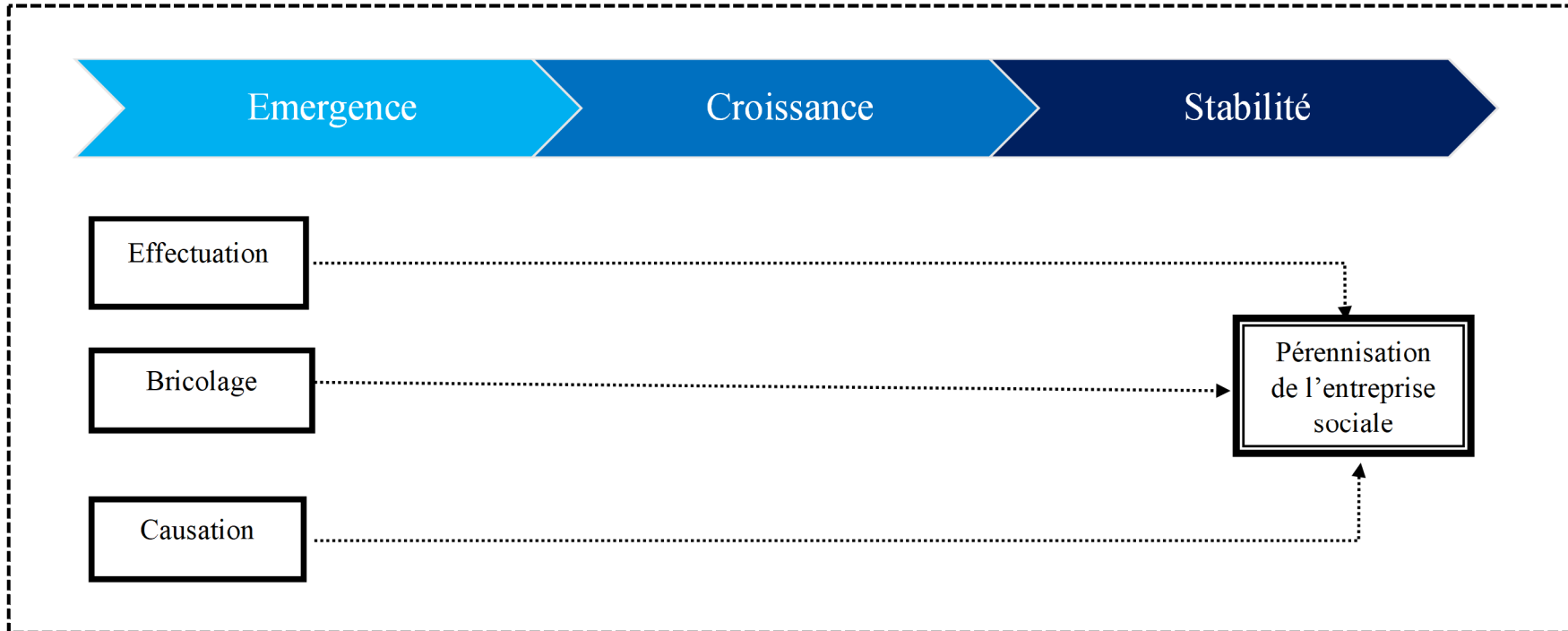


Figure 9. Effectuation, bricolage, causation et pérennisation de l'entreprise sociale

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons analysé la littérature relative aux processus de mobilisation de ressources déployés en entrepreneuriat social. La méthode de la revue de littérature systémique a été utilisée. Pour ce faire, nous avons utilisé le moteur de recherche google scholar, et des recherches via les combinaisons des mots clés bricolage, effectuation, causation et entrepreneuriat social ont été conduites. Une liste d'articles a été obtenue. Nous n'avons maintenu que les articles contenant au moins les mots bricolage et social, ou effectuation et social ou causation et social, dans le titre. Ensuite, les résumés des articles ont été examinés. Seulement les articles qui ont porté sur notre problématique de recherche et qui traitent donc du bricolage, de la causation et de l'effectuation en entrepreneuriat social, ont été maintenues. Nous avons constaté que les études relatives à la dynamique de bricolage, d'effectuation et de causation, en tant que processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social sont rarement développées. En effet, une grande focalisation a été sur l'adoption du processus de bricolage par les entrepreneurs sociaux, dans un environnement pauvre en ressources, pour mobiliser des ressources. Néanmoins, les processus de causation et d'effectuation sont moins développés par rapport au bricolage. De plus, le changement au niveau de l'adoption d'un processus de bricolage, d'effectuation ou de causation au fil du temps et en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale a été rarement élucidé. De même, rares sont les études qui déterminent les processus entrepreneuriaux dominants en entrepreneuriat social. Enfin, le lien entre les processus entrepreneuriaux de bricolage, causation et effectuation et les résultants en termes de pérennisation de l'entreprise sociale a été rarement relaté, à notre connaissance. Notre analyse de la littérature a montré que les études antérieures ont seulement porté sur le lien entre le bricolage et ses résultants en termes d'innovation sociale ou de croissance ou de maximisation de l'impact social.

Chapitre 3.

Cadre méthodologique

Introduction

Objectifs: ce chapitre a pour objectif de présenter notre méthodologie de recherche, notre positionnement épistémologique, la démarche qualitative suivant un raisonnement abductif que nous avons adopté, la technique de collecte des données primaires et secondaires et enfin le processus d'analyse des données.

Méthodologie/approche: pour collecter les données, nous nous sommes basés sur la méthode d'études de cas multiples. Des entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec des entrepreneurs sociaux et d'autres acteurs impliqués dans le secteur de l'entrepreneuriat social. De plus, un panel d'experts en entrepreneuriat social a été consulté. L'analyse des données s'est faite en trois phases.

Structure du chapitre: le chapitre 3 se divise en deux parties. Dans la première partie, nous présentons le design de la recherche à savoir le positionnement épistémologique, la démarche de la recherche qui suit un raisonnement abductif. Dans une deuxième partie, nous présentons le processus de collecte et d'analyse des données qualitatives.

Section 1. Design de la recherche

Notre design de recherche se base sur une démarche qualitative, et plus spécifiquement sur la méthode de l'entretien individuel. Selon Creswell (2008), le design de recherche représente l'ensemble des procédures, méthodes et plans de recherche qui englobent les techniques de recueil et de traitement des données. Cet auteur a distingué trois types de design de recherche à savoir : le qualitatif, le quantitatif et le design de recherche mixte (qualitatif et quantitatif). Dans ce travail, la stratégie de recherche adoptée est une étude qualitative basée sur des études de cas multiples. De ce fait, des données qualitatives ont été collectées, analysées et interprétées. Notre position épistémologique s'inscrit en conséquence dans le paradigme interprétativiste. Enfin, les informations sont collectées à travers des entretiens individuels semi-directifs menés avec des entrepreneurs sociaux, avec des membres d'entreprises sociales et des experts en entrepreneuriat social. Nous avons également collecté des données secondaires à travers des discussions informelles avec les interviewé(e)s sur les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook, via des échanges d'e-mails, et ce afin de compléter des informations manquantes. Nous avons aussi complété le recueil des données à travers l'analyse des sites web et des réseaux sociaux des entreprises sociales.

1. Le choix d'un positionnement épistémologique interprétativiste

La réflexion épistémologique est un préambule important dans un travail de recherche car elle oriente le chercheur dans la réalisation de son étude (Perret et Séville, 2007). Selon Ben Aissa (2010), l'adoption d'une méthodologie de recherche est la conséquence d'un choix épistémologique. En effet, l'épistémologie « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* » (Nadeau, 1999). Piaget (1967) définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances scientifiquement valables. L'approche épistémologique choisie par le chercheur conditionne jusqu'à un certain degré sa méthode (Maurand-Valet, 2011).

Selon Avenier et Thomas (2015), les 4 dimensions de l'épistémologie sont : ontologique (questionnant la réalité qu'on cherche à comprendre), épistémique (questionnant la nature de la connaissance produite), méthodologique (relative aux outils mis en œuvre pour générer et justifier la connaissance produite) et axiologique (se référant au statut, à la forme et aux éthiques inhérents à la création de cette connaissance) (cité par Thomas, 2015).

Dans les sciences de gestion, il existe trois grands paradigmes épistémologiques, à savoir le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Dans une perspective interprétativiste, la réalité est subjective et perçue, le chercheur perçoit cette réalité et l'interprète à sa façon. Dans ce cas, nous comprenons une problématique en analysant les descriptions élaborées par des acteurs. Les techniques qualitatives sont plus favorables et mieux adaptées dans le cadre d'un paradigme interprétativiste. Ensuite, « *dans une perspective constructiviste, la réalité est subjective et le monde est considéré comme un construit social, comme le produit des intuitions et du « feeling » déterminés par les individus* » (Ben Aissa, 2001). Le chercheur comprend un fait observé en le construisant. Pareillement, dans une perspective constructiviste, une démarche qualitative est la mieux adaptée. Quant au paradigme positiviste, la réalité est objective, et existe indépendamment du chercheur. Dans ce contexte, on teste des hypothèses et on étudie des relations de cause à effet, par exemple l'impact d'une variable sur une autre. Les concepts associés à ce paradigme sont la vérifiabilité et la confirmabilité (Girod-Séville et Perret, 1999). Le positivisme est plutôt associé aux tests probabilistes et aux méthodes quantitatives. La différence entre les paradigmes interprétativiste et constructiviste, est que dans ce dernier, le chercheur comprend un fait observé en le construisant, tandis que, dans une perspective interprétativiste, on comprend un phénomène en analysant les descriptions élaborées par des acteurs. Donc, pour les approches interprétativiste et constructiviste, les techniques qualitatives sont plus favorables et mieux adaptées. Tandis que dans une perspective positiviste, les techniques quantitatives sont mieux adaptées. Le tableau 22 illustre ces trois paradigmes.

Tableau 22. Récapitulation des trois paradigmes épistémologiques : positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Paradigme positiviste	Paradigme interprétativiste	Paradigme constructiviste
Nature de la réalité	La réalité est une donnée objective. Indépendance de l'objet et du sujet	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants	La réalité est une : • construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
Relation objet/chercheur	Indépendance: Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : Le chercheur Co-construit des Interprétations et/ou des projets avec les Acteurs
Projet de Connaissance	Décrire, Expliquer, Confirmer	Comprendre	Construire
Processus de construction des connaissances	Basé sur la découverte	Basé sur l'interprétation	Basé sur la construction

Source: Perret et Séville, (1999) et Giordano, (2003)

Pour identifier la position philosophique du chercheur, il est important de voir dans quel positionnement épistémologique il se situe (Bourdieu, 1992, Gill et Johnson, 1991, Locke, 2001). Dans notre cas, et d'après les caractéristiques des trois approches citées ci-avant, notre positionnement épistémologique se trouve dans le paradigme interprétativiste, dans la mesure où nous cherchons, principalement, à comprendre et interpréter les processus de mobilisation de ressources adoptés en entrepreneuriat social. Nous explicitons notre démarche de recherche dans la sous-section suivante.

2. Démarche de recherche

Pour mieux explorer, comprendre, valider ou tester un fait observé, le chercheur utilise une démarche qualitative, quantitative ou mixte (Bauer et al., 2000, Thomas, 2003 ; Greener, 2011). Tout d'abord, la démarche quantitative est objective, expérimentale et déductive. En effet, cette démarche cherche à quantifier, tester et vérifier des hypothèses et des théories. Ainsi qu'elle se base sur la classification et l'élaboration de modèles statistiques. En adoptant une méthode quantitative, le chercheur vise l'explication de relations causales entre des variables, utilise des méthodes de collecte de données comme le questionnaire, de constitution d'échantillons généralement de taille importante, afin d'assurer la significativité et la généralisation des résultats. Cependant, dans le cadre d'une démarche quantitative, le chercheur est considéré comme un observateur neutre. La recherche qualitative est, quant à elle, une approche compréhensive, qui aide le chercheur à répondre au « pourquoi » et au « comment » des choses. Donc, le principal objectif de l'adoption d'une démarche qualitative est la compréhension, l'analyse en profondeur et l'interprétation d'une situation problématique, en vue de dégager des explications utiles. De même, que l'approche qualitative est de nature subjective et elle vise à comprendre le comportement humain et à interpréter un phénomène dans toute son épaisseur. En adoptant une démarche qualitative, le chercheur peut opter pour diverses méthodes de collecte de données telles que les entretiens individuels directifs, semi-directifs, ou non directifs, les focus groupes, les études de cas, les récits et les méthodes d'observation. Par conséquent, la recherche qualitative est subjective, inductive, et peut se faire sur un petit échantillon étudié en profondeur. Dans une étude qualitative, le chercheur apporte de la valeur ajoutée, parce qu'il s'implique plus dans le contexte de sa recherche ; et crée du sens à partir des données brutes qu'il a collectées (Miles et Huberman, 1984 ; Patton, 2002). De plus, cette méthode se base sur les observations et les analyses personnelles des faits, des interactions, des situations, des événements, et des comportements individuels (Dana et Dana, 2005). De tout cela découle la richesse de la méthode qualitative. Miles, Huberman et Saldana (2014) affirment que l'avantage des études qualitatives réside dans la richesse des données qui proposent des descriptions réelles et imbriquées dans un contexte réel particulier. Les données qualitatives qui s'étalent sur une période de temps prolongée, constitue un outil puissant pour étudier et décrire finement des processus (Miles, Huberman et Saldana 2014, cité par Thomas, 2019).

La méthode mixte consiste en une combinaison des méthodes qualitative et quantitative, de telle façon qu'il est possible d'explorer un phénomène à travers une démarche qualitative, puis, de vérifier certaines relations à travers une démarche quantitative (Brabet, 1988).

Dans cette recherche, nous estimons que la méthode qualitative est la plus adaptée pour deux raisons principales:

Premièrement, le phénomène étudié est peu documenté dans la littérature de l'entrepreneuriat social, qui plus est dans un champ de recherche émergent (Rey-Martí et al. 2016). Même s'il existe depuis les années 1950 (Bowen 1953; Saebi et al. 2019), il n'est devenu un courant de recherche important qu'au cours des dernières décennies. La littérature de l'entrepreneuriat social est fragmentée et n'a pas encore de cadre conceptuel ou de théorie dominante (Weerawardena et Mort 2006; Saebi et al. 2019). De plus, les processus entrepreneuriaux suivant une logique autre que la logique planificatrice, n'ont pas été bien développés dans la littérature existante (Stinchfield et al., 2013).

Deuxièmement, nous cherchons à comprendre le « comment » des choses, plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre et à analyser en profondeur la dynamique des processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat social et son évolution au fil du temps, en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. Di Domenico et al. (2010) affirment que l'étude des micro-processus de l'entrepreneuriat social exige une analyse qualitative dans laquelle les interviewés donnent leurs perceptions et parlent de leur propre implication dans la création et le développement de l'entreprise sociale. Notre étude a donc adopté une démarche qualitative et s'est basée sur des études de cas multiples (Eisenhardt, 1989).

Les données ont été principalement collectées via des entretiens individuels semi-structurés. Ce type de données n'est généralement pas directement et automatiquement accessible pour l'analyse mais demande d'abord un processus de traitement particulier avant de passer à l'analyse. En effet, les prises de notes doivent être saisies et développées, les entretiens doivent être intégralement retranscrits (Miles, Huberman et Saldaña, 2014, Thomas, 2019).

Les études de cas multiples renforcent les résultats car ils permettent la réplique ; ce qui permet d'améliorer la robustesse de la théorie (Yin, 1994 ; Desa, 2008). Yin (1994), Sarkar, (2018) confirment que les études de cas multiples permettent l'extension de la théorie, la variation des répliques et l'élimination d'explications alternatives.

Dans la même lignée, Eisenhardt et Graebner (2007) postulent que les études de cas multiples permettent l'amélioration de la robustesse des résultats et la génération de résultats solides. Les études de cas permettent de développer des interprétations riches et nuancées du phénomène étudié (Eisenhardt et Graebner, 2007; Siggelkow, 2007 ; Sarkar, 2018). Eisenhardt et Graebner (2007) trouvent que le nombre idéal d'études de cas, dans le cadre d'une recherche qualitative, se situe entre 4 et 10. Moins de 4 études de cas, limite la généralisation des résultats. Plus de 10 complique l'analyse des résultats (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018).

Dans notre recherche, nous avons étudié et analysé 26 cas d'entreprises sociales. De même que nous avons aussi utilisé un panel de 4 experts en entrepreneuriat social, avec lesquels nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs. Au total, nous avons réalisé 34 entretiens individuels approfondis. Nous avons arrêté la collecte de données et l'ajout de cas et d'entretiens supplémentaires quand nous avons atteint la saturation sémantique (Eisenhardt, 1989; Glaser et Strauss, 1967). La saturation sémantique implique l'utilisation de la technique de la comparaison constante (Denzin et Lincoln, 2000) qui consiste en un processus continu d'identification de thèmes, émergents des données et leur comparaison avec les autres thèmes identifiés. Via ce processus itératif d'allers-retours entre la collecte et l'analyse de données, nous avons pu découvrir et confirmer la présence de certains thèmes dans différents cas. Enfin, nous avons compris que nous avons atteint la saturation sémantique quand nous nous sommes aperçus que les mêmes dimensions émergent dans plusieurs cas (Denzin et Lincoln; Glaser et Strauss; Lincoln et Guba, 1985). Il n'y a plus de nouvelles dimensions qui émergent. Une fois arrivés à ce stade, nous avons arrêté le processus de collecte de données (Stinchfield et al. 2013). Pour conclure, dans notre recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative suivant un raisonnement abductif. Le raisonnement abductif implique des allers-retours entre une approche déductive (les thèmes sont existants dans la littérature antérieure et dans des articles publiés) et une approche inductive (les thèmes émergent du terrain) (Thomas, 2019).

Nous récapitulons dans le tableau 23 notre démarche de recherche. Nous explicitons ensuite notre processus de collecte et d'analyse de données.

Positionnement épistémologique	Interprétativiste
Démarche	Qualitative
Raisonnement	Abductif
Méthode	Etudes de cas multiples (26 cas d'entreprises sociales)
Outil de collecte de données primaires	Entretiens individuels semi-structurés (34)

Tableau 23. Positionnement épistémologique et démarche de recherche

Section 2. Processus de collecte et d'analyse des données

Dans cette partie, nous présentons le processus de collecte et d'analyse de données adopté pour répondre à nos questions de recherche.

1. Collecte des données

Dans la présente recherche, nous avons utilisé des données primaires et secondaires. Les données ont été collectées via des entretiens individuels semi-structurés et les données secondaires ont été collectées via différentes sources comme les sites web et les réseaux sociaux des entreprises sociales sélectionnées. Les données secondaires nous ont permis de compléter et de collecter des informations manquantes, que nous n'avons pas réussi à obtenir dans les entretiens.

1.1. Données primaires

Comme outil de collecte de données, nous avons privilégié la méthode des entretiens individuels semi-directifs. Selon Blanchet et Gotman (1992), l'entretien est une méthode utilisée surtout en sciences sociales, qui accorde un grand intérêt aux avis des acteurs, à leurs expériences. La qualité de l'entretien dépend des idées communiquées par l'interviewé, et de l'aptitude d'empathie de l'enquêteur. L'entretien est parmi les meilleures techniques pour collecter des informations sur un processus, ou pour comprendre le comportement des entrepreneurs sociaux dans un contexte donné. L'entretien individuel semi-directif a été utilisé, dans cette recherche afin de permettre aux interviewés de s'exprimer plus librement et pour leur laisser la possibilité d'aborder d'autres points, qu'ils considèrent, importants. Un groupe d'entreprises sociales hétérogène a été sélectionné. Ces entreprises sociales sont basées en France, en Tunisie et en Belgique. De même, qu'un panel d'experts a été mobilisé afin d'avoir la perception des experts sur le sujet. De ce fait, 4 entretiens ont été menés avec des experts en entrepreneuriat social, qui accompagnent des entrepreneurs sociaux dans le processus entrepreneurial social. Deux parmi les 4 experts sont des entrepreneurs. Ils ont leurs propres sociétés de conseil. Nous les avons sélectionnés, dans le groupe des experts, car ils sont experts dans le sujet ; ils accompagnent depuis plus que 5 ans des entrepreneurs sociaux.

Les entretiens avec les experts, ont eu lieu en même temps que les autres entretiens. En effet, cela a dépendu de la disponibilité de l'interviewé(e). Ces entretiens ont été utiles pour confirmer les propos des entrepreneurs sociaux et d'autres membres.

En outre, ces entretiens ont apporté plus d'explications notamment sur les processus de financement des entreprises sociales, leurs modèles d'affaires et les modalités de persuasion adoptées par les entrepreneurs sociaux pour mobiliser les ressources.

Pour conduire les entretiens, deux guides ont été élaborés et utilisés. Nous présentons dans la section suivante le processus de développement des deux guides d'entretien.

1.1.1. Construction des guides d'entretien

Dans le cadre de notre recherche, deux guides d'entretiens ont été développés. Le premier guide a été destiné aux interviewé(e)s qui sont des entrepreneurs sociaux ou membres d'entreprises sociales. Le deuxième guide a été destiné aux experts en entrepreneuriat social et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux.

Nous avons élaboré ces deux guides en nous inspirant de la littérature existante de l'entrepreneuriat conventionnel et social. Nous avons identifié et utilisé des thèmes et des questions issus d'articles publiés dans des journaux internationaux traitant de la problématique de mobilisation de ressources et des processus entrepreneuriaux de bricolage, effectuation et causation. Nous nous sommes principalement basés sur des guides d'entretiens développés par certains chercheurs : Fisher (2012) dans son article « *Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research* » publié dans *Entrepreneurship theory and practice* ; Stinchfield, Nelson et Wood (2012) dans leur article « *Learning from Levi-Strauss' legacy: art, craft, engineering, bricolage, and brokerage in entrepreneurship* » publié dans *Entrepreneurship theory and practice* ; Roundy (2014) dans son article « *Narrative discourse and social venture resource acquisition* » publié dans le *Journal of research in marketing and entrepreneurship* et Tasavori, Kwong et Pruthi (2018) dans leur article « *Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises* » publié dans *Entrepreneurship and regional development*.

Les deux guides d'entretiens comprennent un ensemble de questions prédéfinies, mais l'ordre et le contenu des questions ont varié d'un cas à l'autre au moment de l'entretien. L'interviewé(e) a été libre de progresser sur les différents thèmes et questions d'une manière fluide suivant sa propre logique. Le but de l'entretien était d'approfondir la conversation et de collecter des informations utiles pour la recherche.

Le premier guide d'entretien (que nous plaçons en annexe 1) destiné aux entrepreneurs sociaux et membres d'entreprises sociales, a inclus des questions sur l'expérience de l'interviewé(e) et l'histoire de l'entreprise sociale, l'émergence de l'opportunité, les processus de mobilisation de ressources financières et non financières comme les ressources matérielles, l'apport des bénévoles, le changement de ces processus au fil du temps, les modalités de persuasion adoptées pour convaincre des parties prenantes. Des questions sur les indicateurs de réussite de l'entreprise sociale ont aussi été posées. Nous avons également interrogé les personnes sur leur expérience entrepreneuriale antérieure et sur le suivi éventuel d'une formation entrepreneuriale. Enfin une dernière partie a été consacrée à des questions sur les caractéristiques sociodémographiques de l'interviewé(e) comme son âge, son niveau d'éducation.

Le deuxième guide d'entretien (que nous plaçons annexe 2) destiné au groupe d'experts en entrepreneuriat social a contenu des questions sur les processus d'émergence et d'exploitation des opportunités pour et par les entrepreneurs sociaux, leurs processus de mobilisation de ressources financières et non financières, les difficultés qu'ils rencontrent et comment ils les surmontent, les modalités de persuasion adoptées par les entrepreneurs sociaux dans les discours qu'ils font pour convaincre des investisseurs, les indicateurs de réussite d'une entreprise sociale. Comme pour les entrepreneurs sociaux, des questions ont été posées sur les caractéristiques sociodémographiques de l'interviewé(e) telles que l'âge, le niveau d'éducation. L'expérience entrepreneuriale antérieure des personnes interviewées et leur participation éventuelle à des formations entrepreneuriales ont aussi fait l'objet de questions. Avant de commencer chaque entretien, nous avons expliqué à l'interviewé(e) le sujet et l'objectif de la recherche, les données qu'on souhaite obtenir. Nous avons également demandé à chaque interviewé(e) la permission d'enregistrer l'entretien. En cas de refus, nous avons pris des notes. Nous avons eu 2 cas de refus. Deux parmi les experts en entrepreneuriat social ont refusé l'enregistrement.

Nous présentons et expliquons dans la section suivante le processus de recherche et de sélection des entreprises sociales ainsi que des personnes interviewées.

1.1.2 Echantillonnage, processus de recherche et de sélection des entreprises sociales et des personnes interviewées

Pour sélectionner les entreprises sociales et les personnes que nous souhaitions interroger, nous avons utilisé différentes méthodes. En effet, nous avons utilisé la technique de l'échantillonnage de commodité (Saunders, Lewis et Thornhill, 2012 ; Tasavori, Kwong et Puthi, 2018). L'échantillonnage de commodité est une technique non probabiliste où les sujets sont choisis en raison de leur accessibilité et de leur proximité avec le chercheur. Nous avons également utilisé la technique de la boule de neige (Yin, 2011), dans la mesure où certains interviewé(e)s nous ont transmis les noms d'autres entrepreneurs sociaux ou nous ont mis en relation avec des acteurs de l'entrepreneuriat social. La méthode de la boule de neige a également été adoptée afin d'élargir la taille de notre échantillon (Jenner, 2016). L'identification et la sélection des entreprises sociales et des interviewé(e)s ont été faites via deux approches principales.

Nous avons tout d'abord identifié des entrepreneurs sociaux dans des séminaires sur l'économie sociale et solidaire en France et en Tunisie. Dans un second temps, nous avons fait des recherches sur internet dans des bases de données en ligne comme Ashoka (www.ashoka.org), la fondation Schwab « *Shwab foundation for social entrepreneurship* » (www.shwabfound.org), Mouves « Mouvement des entrepreneurs sociaux » (www.mouves.org), Ronalpia (www.ronalpia.fr); Jamaity (www.jamaity.org) et nous avons identifié des contacts d'entrepreneurs sociaux. Nous avons considéré le processus de sélection d'entrepreneurs sociaux sur des bases de données d'organisations internationales telles que Ashoka assez rigoureux, pour 3 principales raisons. Premièrement, certains chercheurs (ex. Sunduramurthy et al. 2016) considèrent les entrepreneurs sociaux appartenant au réseau Ashoka comme entrepreneurs ayant fait preuve de réussite. Deuxièmement, Ashoka est une organisation dédiée au soutien et à l'appui des entrepreneurs sociaux innovants. Les praticiens la considèrent comme une force motrice, très importante, dans le domaine de l'entrepreneuriat social (Bornstein, 2007; Meyskens, Robb-Post, Stamp, Casrud et Reynolds, 2010). Troisièmement, la sélection des membres du réseau Ashoka se base sur des critères sélectifs : la créativité, la qualité entrepreneuriale et l'impact social (Sunduramurthy et al. 2016). Pour ces raisons, nous avons considéré le processus de sélection d'éventuels interviewés sur des bases de données d'organisations internationales rigoureux.

Ensuite, les individus sélectionnés ont été contactés par e-mails, par téléphone, via les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook en vue de les inviter à participer à notre étude (Tasavori et al. 2018).

Des e-mails ont été envoyés à environ 60 individus opérant dans le secteur de l'entrepreneuriat social. 26 personnes ont refusé de participer à l'étude faute de temps. Les entreprises sociales identifiées devaient répondre à certains critères pour être incluses dans l'étude. En effet, selon une étude¹² faite en 2017 par le PNUD¹³ en collaboration avec le Ministère tunisien du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, il existe trois grandes familles d'acteurs en économie sociale et solidaire en Tunisie qui sont les coopératives (opérant généralement dans le secteur agricole, lesquelles englobent les unités coopératives de production agricole (UPCA) et les sociétés mutuelles de service agricole), les associations et les mutuelles. En effet, selon la même étude (2017, p.10), en droit tunisien, l'économie sociale et solidaire est définie juridiquement de la façon suivante : *« Ensemble des activités économiques de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services exercées par les coopératives, les mutuelles et les associations, ainsi que par toute personne morale de droit privé et qui respectent certains principes à savoir : la primauté de l'être humain et de la finalité sociale sur le capital ; la liberté d'adhésion et de retrait ; l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs public ; la gestion autonome, transparente et démocratique selon la règle une personne, une voix et la lucrativité limitée assurée par les trois règles suivantes : la répartition limitée des bénéfices, le réinvestissement de la plus grande part des bénéfices nets pour le maintien ou le développement de l'entreprise et des réserves obligatoires constituées impartageables »*

En France, selon la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire¹⁴: *« L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre: 1) Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le code civil local applicable aux départements du Bas-Rhin, du*

¹² Etude stratégique sur l'économie sociale et solidaire (2017), <http://www.mdici.gov.tn/etude-strategique-sur-leconomie-sociale-et-solidaire/>.

¹³ Programme des nations unis pour le développement

¹⁴Source : LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

Haut-Rhin et de la Moselle ;

2) *Par les sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent certaines conditions* »

Donc, les entreprises sociales incluses dans notre étude devaient répondre aux critères cités ci-avant et être sous l'une des formes juridiques cités également ci-avant.

1.1.3. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés de différentes façons : certains entretiens (16) ont été conduits en face à face dans les locaux des entreprises sociales ou dans des endroits publics comme des cafés ou des salons de thé. $\frac{3}{4}$ des entretiens avec les experts ont été menés en face à face. D'autres entretiens (18) ont été menés via des vidéo-conférence (par les applications Skype et Messenger). La première vague d'entretiens a été faite sur une période allant de novembre 2017 à mars 2018. La deuxième vague d'entretiens a été faite de septembre 2018 à novembre 2018. La troisième et dernière partie des entretiens a été effectuée de février 2019 à juin 2019. Au total, les entretiens se sont déroulés au cours de la période allant de septembre 2017 à juin 2019. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et immédiatement retranscrits après chaque interview. Le processus d'identification des entreprises sociales, des interviewé(e)s et de la collecte des données a duré plus de deux ans. La durée des entretiens a été comprise entre 30 minutes et 3 heures (180 minutes) et la durée moyenne de 60 minutes. La durée et la profondeur des entretiens étaient la résultante de la diversité des méthodes de mobilisation de ressources déployées par l'interviewé(e).

	Nombre
Etudes de cas	26
Entretiens individuels avec des entrepreneurs sociaux et des membres d'entreprises sociales	30
Entretiens avec des experts	4

Tableau 24. Récapitulation - Méthode de collecte de données primaires

Nous fournissons dans la sous-section suivante, des informations détaillées sur les études de cas et entretiens menés.

1.1.4. Analyse descriptive: présentation des études de cas et des entretiens

Notre étude s'est déroulée dans trois contextes différents (France, Tunisie, Belgique) où les conditions institutionnelles, socio-politiques et environnementales sont différentes. L'appui institutionnel pour les entreprises sociales, l'indice de « La facilité de faire des affaires¹⁵ » (traduction « *ease of doing business* » par la banque mondiale) et l'indice de développement humain (IDH)¹⁶ différent d'un pays à l'autre. Certains chercheurs comme Desa et Basu (2013) estiment que l'environnement institutionnel peut être favorable comme il peut être défavorable pour une entreprise sociale, de sorte qu'il peut faciliter ou compliquer le processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat social.

Par exemple, selon le rapport publié par la banque mondiale en 2020 « *World bank group, 2020*¹⁷ », la France a l'indice de la facilité de faire les affaires le plus élevé par rapport aux deux autres pays, suivie par la Belgique et enfin la Tunisie. Selon le rapport du « *World bank group, 2020* », plus l'indice de la facilité de faire les affaires est élevé, plus l'environnement est propice au démarrage et au fonctionnement d'une entreprise. Par conséquent, l'environnement institutionnel en France en 2020 est le plus favorable à la création d'entreprises par rapport aux deux autres pays. Ce qui peut jouer un rôle au niveau des processus de mobilisation de ressources utilisés par les entrepreneurs sociaux.

Tableau 25. Indices et classement des pays sur « la facilité de faire des affaires » en France, Tunisie et Belgique

Pays	Indice du « <i>ease of doing business</i> » ¹⁸ - La facilité de faire des affaires-2020	Classement des pays « <i>Ease of doing business</i> »- La Facilité de faire des affaires 2020
France	76.8	32
Belgique	75.0	46
Tunisie	68.7	78

Source: rapport la banque mondiale 2020-«*Doing business database*»

¹⁵ L'indice de « la facilité de faire des affaires » a été créé par la banque mondiale en 2003 dans le cadre du projet « *doing business* ». Plus l'indice est élevé, plus l'environnement réglementaire du pays concerné est favorable à la création d'entreprise. Le calcul de cet indice prend en compte plusieurs critères tels que les procédures, frais officiels, délais de création de l'entreprise et de l'obtention de permis de construire.

¹⁶ L'indice de développement humain (IDH) a été créé par le programme de nations unies pour le développement (PNUD) et sert à évaluer le développement humain des pays. L'évaluation se base sur les critères du produit intérieur brut (PIB) par habitant, l'espérance de vie à la naissance et le niveau d'éducation des enfants de 17 ans et plus.

¹⁷ Rapport réalisé par la banque mondiale en 2020

<https://www.doingbusiness.org/en/rankings>https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/pdf/db2020/Doing-Business-2020_rankings.pdf

Nous proposons dans le tableau 26 une comparaison des trois contextes en termes de financement, structures d'appui, cadre législatif et formes d'entreprises sociales.

France	Tunisie	Belgique-Région de Bruxelles
<p>Appellation : économie sociale et solidaire</p> <p>Cadre législatif : loi PACTE du 31 juillet 2014 qui cadre le périmètre de l'entrepreneuriat social</p> <p>Financement: subventions de l'Etat, Subventions de la part d'organismes privés et publics.</p> <p>Structures d'appui : des incubateurs comme le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, Ronalpia, le pépite Ozer... etc.</p> <p>Formes des entreprises sociales: coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du <u>code de la mutualité</u> ; sociétés d'assurance mutuelles relevant du <u>code des assurances</u>, fondations, associations et sociétés commerciales qui, aux termes de leurs statuts, remplissent certaines conditions.</p>	<p>Appellation : économie sociale et solidaire</p> <p>Cadre législatif : loi sur l'Economie Sociale et Solidaire promulguée le 17 juin 2020.</p> <p>Financement: subventions qui proviennent généralement de la part d'organismes internationaux étrangers comme le PNUD, la GIZ. etc</p> <p>Structures d'appui : incubateurs d'entreprises sociales comme Labess (Laboratoire de l'économie sociale et solidaire), TCSE (Centre Tunisien pour l'Entrepreneuriat Social) etc.</p> <p>Formes d'entreprises sociales: associations, cooperatives, groupement, mutuelles.</p>	<p>Appellation : économie sociale ou entrepreneuriat social</p> <p>Cadre législatif : « <i>Ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales</i> »</p> <p>Financement : subventions/ aides de la part du service public Régional de Bruxelles</p> <p>Structures d'appui: des incubateurs comme hub.brussels etc.</p> <p>Formes d'entreprises sociales: ASBL (Association sans but lucrative); FS (Coopératives à finalité sociale).</p>

Tableau 26. Comparaison du mode de fonctionnement de l'entrepreneuriat social en Tunisie, France et Belgique

Trois pays ont été choisis dans la présente étude afin de capter les différences et les similitudes entre les trois contextes en termes de processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat social.

En France, les entreprises sociales sont situées dans les villes de Paris, Grenoble, Lyon, Voiron, Romans, et dans les régions île de France et Dole-Franche Comté. En Tunisie, les entreprises sociales sont localisées dans les villes de Tunis, Sfax, Sousse, Mahdia, Sajnene, Hammamet, Tabarka, Tataouine et Sidi-Thabet. En Belgique, l'entreprise sociale est située à Bruxelles. Notre échantillon inclut des entreprises sociales localisées dans des zones urbaines et rurales. L'âge maximum des entreprises sociales incluses dans notre échantillon est de 30 ans et l'âge minimum est d'un an. La majorité des organisations 18 (58.06%) sont sous la forme d'association. 3 (9.8%) organisations ont le statut SARL (société à responsabilité limitée). 3 organisations (9.8%) sont sous la forme d'entreprise hybride. Une organisation (3.22%) est sous le statut SAS (société par actions simplifiées). 2 organisations (6.45%) sont des sociétés de conseil mais les interviewés n'ont pas précisé le statut juridique.

L'organisation belge a le statut de coopérative multinationale à finalité sociale. Pour deux organisations, le statut juridique n'a pas été indiqué par l'interviewé. Notre échantillon inclut 5 micro-entreprises (19.23%), 13 PME¹⁹ (50%) et 2 ETI²⁰ (7.7%). Néanmoins, nous n'avons pas réussi à avoir des informations sur la taille de 6 organisations. La majorité des entreprises incluses dans notre échantillon sont des PME (50%).

Nous présentons dans le tableau 27 une analyse descriptive des différentes organisations incluses dans l'étude, le nombre d'entretiens menés par cas, la durée et la date de chaque entretien ainsi que le nombre total des pages de retranscriptions.

Afin de respecter la confidentialité des données personnelles et étant donné que certains entrepreneurs sociaux ont refusé de dévoiler leurs identités dans le manuscrit, nous avons codé les identités des entrepreneurs sociaux en octroyant des codes à chaque interviewé(e) et chaque entreprise sociale.

¹⁹ Petites et moyenne entreprise

²⁰ Entreprise de taille intermédiaire

		Code Organisation	Ville	Nature de l'organisation/ Statut	Nombres d'entretiens	Position de l'interviewé/e dans l'organisation	Code_Nom et prénom	Durée de l'entretien	Date de l'entretien	Nombre de pages de retranscription (TNR 11, Interligne 1.15)
ORGANISATIONS TUNISIENNES	1	Alpha	Tunis	Entreprise Hybride	3	Co-fondateur1	#1	1h30 (90 minutes)	8 /11/ 2017	29
						Co-fondateur2	#2	1 h44m (104 minutes)	31/1/2018	3
						Chargée administration et finance	#3	30min	21/2/2018	3
	2	Beta	Sfax	Association	1	Président	#4	1h25 (85 minutes)	28/02/2018	8
	3	Delta	Tunis	Organisation internationale	1	Consultante	#5	45min	29/08/2018	1
	4	Gamma	Tunis	Association	1	Fondatrice et présidente	#6	1h10min (70 minutes)	10/02/2018	17
	5	IIA	Tunis	Association	1	Co-fondateur et Président	#7	1h10min (70 minutes)	28/02/2018	3
	6	WS	Sousse	Association	1	Coach et experte en entrepreneuriat social / chargée d'un programme	#8	1h20min (80 minutes)	26/02/2018	3
	7	BF	Tunis	SARL (Société à Responsabilité Limitée)	1	Fondatrice	#9	40 minutes	26/02/2018	8
	8	SLS	Tunis	Entreprise hybride	1	Gestionnaire	#10	1h30 (90 minutes)	05/03/2018	3
	9	Lamda	Mahdia	Association	1	Chargé de projet	#11	1h30 (90 minutes)	02/03/2018	5
	10	Omega	Sousse	Association	1	Présidente	#12	1h45min (105 minutes)	19/02/2018	7
	11	Sigma	Mahdia	Entreprise sociale	1	Fondateur	#13	1h (60 minutes)	22/02/2018	7
	12	SA	Hammamet	Association	1	Présidente et fondatrice	#14	1h (60 minutes)	05/03/2018	3
13	ENDA	Tunis	Entreprise hybride	1	Ingénieur de recherche	#15	1h30 (90 minutes)	15/02/2018	6	
14	SEJ	Sajnene	Association	1	Chef de projet	#16	3h (180 minutes)	06/11/2017	26	

	15	TAZ	Entre Tunis et Tataouine	SARL (Société à Responsabilité Limitée)	1	Fondateur	#17	1h30 (90 minutes)	12/09/2018	13
	16	KH	Tabarka	SARL (Société à Responsabilité Limitée)	1	Fondatrice	#18	1h30 (90 minutes)	03/10/2018	13
	17	GFT	Sidi Thabet	Association	1	Présidente	#19	1h15 (75 minutes)	30/10/2018	8
	18	H-C	Tunis	Société de conseil	1	Chef d'entreprise et Expert en entrepreneuriat social	#20	35 minutes	01/11/2018	2
	19	SOS	Mahdia	Association	2 entretiens	Cofondateur	#21	55 minutes	09/11/2018	6
						Cofondateur	#22	20 minutes	09/11/2018	1
					Total= 22 entretiens individuels semi-directifs			Durée totale des entretiens : 1654 minutes, environ 28 heures		Nombre Total de pages de retranscriptions : 175 pages
							Durée Moyenne des entretiens : 79 minutes			
ORGANISATIONS FRANCAISES		Organisation	Ville	Statut/ nature de l'organisation	Nombre d'entretien	Position de l'interviewé dans l'organisation	Code Nom et prénom	Durée de l'entretien	Date de l'entretien	Nombre de page de retranscription (Interligne 1.15). TNR 11
	1	MC	Grenoble	Banque	1	Chargé des affaires de l'ESS	#23	1h (60 minutes)	20/02/2019	3
	2	MQR	Romans	Association	1	Directeur Général	#24	1h 15 (75 minutes)	27/02/2019	7
	3	GES	Voiron	Association	1	Directeur Général adjoint	#25	1h (60 minutes)	26/02/2019	6
	4	TRE	Dole-Franche-Comté	Société de conseil	1	Entrepreneur et consultant accompagnateur	#28	30 minutes	06/05/2019	3

						d'entrepreneurs sociaux				
	5	MOS	Lyon	Association	1	Volontaire service civique	#27	45minutes	11/03/2019	2
	6	MAY	Paris-île de France	Association	1	Acteur de l'ESS	#29	1h30 (90 minutes)	16/05/2019	6
	7	SCO	Pantin (banlieue nord de Paris)	Association	1	Manager recherche et développement	#30	1h (60 minutes)	23/05/2019	10
			Pantin (banlieue nord de Paris)	Association	1	Directrice	#31	30 minutes	29/05/2019	5
	9	CG	Paris	SAS (Société par actions simplifiées)	1	Co-fondateur	#32	1h (60 minutes)	30/05/2019	8
	10	AA	Strasbourg	Association	1	Co-fondateur	#33	1h (60 minutes)	11/06/2019	11
	11	TM	Ile de France	Association	1	Fondatrice	#34	1h (60 minutes)	13/06/2019	6
				TOTAL= 11 entretiens individuels semi directifs				Durée totale des entretiens : 720 minutes Durée moyenne : 60 minutes		Total du nombre de pages de retranscriptions : 67 pages
ORGANISATION BELGE	1	SMT	Bruxelles	Coopérative multinationale à finalité sociale	1	Conseiller et gestionnaire d'activités	#26	2h30 (150 minutes)	03/03/2019	6

Tableau 27. Analyse descriptive des organisations sélectionnées

Nous précisons le fait que nous avons éliminé certaines parties des entretiens qui ont été inutiles pour notre recherche et d'autres correspondent à des interruptions au cours de l'entretien. Pour cela, dans certains cas, le nombre de pages de retranscription n'est pas le même pour la même durée d'entretiens.

Nous présentons dans le tableau 28 une analyse descriptive détaillée des différents cas d'entreprises sociales incluses dans l'étude (âge, taille, secteur d'activité, valeur sociale créée, type de l'offre).

	Entreprise sociale	Année de création	Age entreprise sociale (à la date de l'entretien)	Taille (Nombre d'employés)	Domaine d'activité	Nature de l'offre (produit ou service)	Valeur sociale proposée ou créée
Entreprises sociales Tunisiennes	GFT	2007	11	47 (PME) ²¹	Santé- Handicap	Service	Service d'appui aux personnes Handicapées situées dans des zones défavorisées
	Omega	1998	21	40 (PME)	Santé- Cancer	Service	Aide aux individus cancéreux en situation de besoin
	SA	2014	5	200 (PME)	Santé-Cancer	Service	Aide aux enfants atteints du cancer qui sont en situation de besoin
	KH	2017	1	35 (PME)	Tourisme et artisanat	Service	Développement de circuits touristiques en faisant bénéficier les gens locaux de la région en développant la zone et en fournissant du travail
	Sigma	2013	5	10 (PME)	Artisanat	Produit	Emancipation et intégration professionnelle et sociale des femmes artisanes dans la région rurale de la ville de Mahdia
	SEJ	2012	5	-	Artisanat	Produit	Emancipation et intégration professionnelle et sociale des femmes artisanes dans la région rurale de la ville au nord-ouest de la Tunisie
	Alpha	2017	1	8 (micro entreprise)	Artisanat et conseil	Produit et Service	Co-conception de solutions innovantes et créatives aux problématiques sociales, économiques, culturelles et environnementales de la Tunisie
	Beta	2011	7	160 (PME)	Artisanat- Environnement et Citoyenneté	Service	Amélioration du bien-être dans la région de Sfax
	Gamma	2012	7	-	Accompagnement des entrepreneurs sociaux	Service	Accompagnement des entrepreneurs sociaux
	ILA	2017	1	50 (PME)	Enfance, éducation et charité	Service	Prise en charge et protection des enfants défavorisés
	WS	2011	7	-	Santé	Service	Améliorer le cadre de vie dans la région de Sousse à travers des activités culturelles, artistiques liées à la sante/ Former les gens à l'entrepreneuriat social
	BF	2006	12	-	Artisanat et tourisme	Service	Conception de solutions socio-économiques pour la préservation du patrimoine, l'émancipation des femmes, et la promotion du travail indépendant des jeunes.
	SLS	2017	1	5 (micro entreprise)	Art	Service	Impliquer des musiciens amateurs et leur octroyer l'opportunité de travailler au sein d'un groupe/ ravivre les activités artistiques dans les régions défavorisées
	Lamda	2012	7	10 (PME)	Artisanat et incubation d'entrepreneurs sociaux	Service	Espace d'innovation sociale

²¹ Selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, une petite et moyenne entreprise (PME) est une entreprise, dont l'effectif est inférieur à 250 personnes.
<https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

	ENDA	1991	28	1630 (ETI ²²)	Microfinance socialement responsable	Service	Favoriser l'autonomisation des femmes en milieu rural, appuyer la création et la consolidation d'emplois et Inclusion financières des ménages marginalisés, à travers une microfinance socialement responsable
	TAZ	2015	3	61 (PME)	Artisanat- Agriculture	Produit	Intégration professionnelle des agriculteurs et femmes rurales dans les zones rurales de la ville de Tataouine et développement de la ville de Tataouine
	SOS	2011	7	5(micro entreprise)	Informatique, numérique et réseau	Produit	Lutte contre l'exclusion et la fracture numérique
Entreprises sociales Françaises	GES	1989	25	180 (PME)	Inclusion professionnelle des personnes en difficulté	Service	Inclusion par l'emploi des personnes en difficulté
	MQR	1989	30	_	Artisanat-Agriculture	Produits	Insertion professionnelle des gens en difficulté
	MOS	2010	9	750 (ETI)	Mise en réseau des entrepreneurs sociaux	Service	Mise en réseau des entrepreneurs sociaux
	MAY	2017	2	12 (PME)	Egalité hommes-femmes	Produit	Renforcement de l'égalité hommes-femmes
	SCO	2016	3	2 (micro entreprise)	Co-construction des joint-ventures sociales		Co-construction de joint-ventures sociales
	CG	2016	3	10 (PME)	Informatique, numérique et réseau	Produit	Développement d'un jeu mobile permettant de financer en partie les associations visant à l'insertion professionnelle et l'éducation
	ACA	2014	4	20 (PME)	Inclusion sociale-accompagnement	Service	Proposition d'ateliers de formation gratuits et accompagnement des personnes souffrant du chômage
	TM	2018	1	4 (Micro entreprise)	Art	Service	Proposition d'ateliers de théâtre gratuits pour les personnes désavantagées comme les réfugiés, les prisonniers
Entreprise sociale Belge	SMT	2015	4	=	Conseil	Service	Accompagnement des projets entrepreneuriaux créatifs à moindre coût

Tableau 28. Caractéristiques des entreprises sociales sélectionnées

²² Entreprise de taille intermédiaire. Selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, une ETI est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes. <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

Nous présentons dans le tableau 29, une description du groupe d'experts qui est composé de 4 personnes, dont deux entrepreneurs, localisées en France et en Tunisie.

Pays	Interviewé	Basé à	Fonction	Organisation	Type d'organisation	Taille de l'organisation	Année de création- Age de l'organisation	Durée entretien
Tunisie	#5	Tunis	Consultante en entrepreneuriat social	DELTA	Organisation Internationale	-		60 minutes
	#20	Tunis	Entrepreneur et accompagnateur d'entrepreneurs sociaux	H-C	Société de conseil	10 (petite entreprise)	2016-2 ans	30 minutes
France	#23	Grenoble	Chargé des affaires de l'économie sociale et solidaire	MC	Banque	-	-	90 minutes
	#28	Dole Franche Comté	Entrepreneur et accompagnateur des structures de l'économie sociale et solidaire	TRE	Société de conseil	1 (petite entreprise)	2017- 1 an et demi	30 minutes

Tableau 29. Descriptif des entretiens avec les experts

Enfin, nous présentons dans le tableau 30, les caractéristiques sociodémographiques de chaque interviewé. Les personnes interrogées avaient une moyenne d'âge de 32 ans. 35% des interviewés avaient suivi une formation entrepreneuriale et 23.5% avaient une expérience entrepreneuriale antérieure. Dans la majorité des cas, il s'agit de la première expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur social.

	Sexe	Age (à la date de l'entretien)	Expérience entrepreneuriale antérieure	Formation en entrepreneuriat ou en entrepreneuriat social	Position dans l'entreprise sociale	Profession	Niveau d'études le plus élevé
#1	M	29	Non	Non	Co-fondateur	Consultant	Etudes en sciences politiques à l'Institut des Sciences-Politiques de Lyon et Master 2 en coopération et développement au Maghreb et au Moyen Orient
#2	F	35	Non	Non	Cofondatrice	Ingénieur en agronomie	Diplôme d'ingénieur agronome
#3	F	35	Non	Non	Chargée d'administrative et de finance		Formation professionnelle en informatique de gestion
#4	M	33	Non	Non	Président de l'association	Infographiste	Diplôme d'infographie
#5	F	-	Non		Consultante	Consultante experte	-
#6	F	32	Non	Non	Fondatrice		-
#7	M	26	Non	Non	Co-fondateur et président de l'association	Ingénieur	Diplôme d'ingénieur en micro-électronique
#8	F	34	Oui	Non	Chargée de programme	Entrepreneur et consultante	Diplôme d'ingénieur en technologie de l'information
#9	F	48	Oui	Non	Fondatrice	Entrepreneur et consultante	Licence en Ingénierie biomédicale de l'Université de Boston aux Etats Unis d'Amérique
#10	F	26	Non	Non	Assistante	Assistante	Maitrise générale en langue française
#11	M	30	Non	Non	Program manager	Consultant	Master dans l'environnement et l'analyse physico-chimique
#12	F	36	Non	Non	Présidente	Médecin/chef de service et maître assistante de radiothérapie au CHU de Sousse (Tunisie)	Diplôme de médecine
#13	M	30	Oui	Oui	Fondateur	Designer textile	Diplôme d'art
#14	F	45	Non	Non	Fondatrice et présidente	Architecte	Diplôme d'architecture
#15	M	36	Non	Non	Membre chargée de la recherche	Chercheur	Doctorat en sciences de gestion
#16	F	30	Non	Non	Coordinatrice	Urbaniste	Diplôme national en Urbanisme et aménagement
#17	M	25	Oui	Non	Fondateur	Gestionnaire	Baccalauréat
#18	F		Non	Oui	Fondatrice	-	Master
#19	F	50	Non	Non	Fondatrice	Présidente de Gaia/ pas d'expérience professionnelle antérieure	Maîtrise en économie statistique et appliquée

#20	M	43	Oui	Oui	Expert et coach	Entrepreneur et expert en innovation sociale	Master of Business Administration (MBA) spécialisé en développement durable, micro-crédit et entrepreneuriat social à Milan (Italie)
#21	M	37	Non	Oui	Co-fondateur	Informaticien	Diplôme de sciences de gestion
#22	M	28	Oui	Non	Co-fondateur	Entrepreneur	Diplôme d'ingénierie en agronomie-spécialité halieutique et environnement marin
#23	M	50	Non	-	Chargé des affaires de l'économie sociale et solidaire	Chargé des affaires de l'économie sociale et solidaire	-
#24	M	60	Non	Oui	Directeur Général de l'association	-	Maitrise en administration économique et sociale
#25	M	36	Oui	Oui	Gestionnaire	Gestionnaire	Master en gestion d'entreprise
#27	M	22	Non	Oui	Volontaire service civique	-	Licence
#28	M	32	Oui	Oui	Consultant en stratégie de communication associative Consultant et accompagnateur d'organisations de l'économie sociale et solidaire	Consultant	Licence
#29	F	36	Non	Oui	Fondatrice	Cadre commercial	Licence en commerce et formation en hôtellerie
#30	M	28	Non	-	Manager recherche et développement	Doctorant (en 3ème année de thèse)	Master de recherche en sciences économiques et sociales
#31	F	28	Non	Oui	Directrice	Directrice	Master en Management à Audancia (école de commerce)
#32	M	26	Non	Oui	Co-fondateur	Entrepreneur	Master en Management à l'ESSEC Paris
#33	F	30	Non	-	Co-fondateur	Entrepreneur	Licence
#34	F	29	Non	Non	Fondatrice	Comédienne	Formation professionnelle dans un lycée professionnel et formation de théâtre à Paris
#26	M	33	Non	Oui	Conseiller et gestionnaire d'activités	Conseiller et gestionnaire d'activités	Master en droit public

Tableau 30. Caractéristiques sociodémographiques des interviewé(e)s

Notre échantillon final se compose de 16 femmes (47.06%) et 18 hommes (52.94%) dont 15 entrepreneurs sociaux/ fondateurs (41.12%), 15 membres d'entreprises sociales (41.12%) et 4 experts et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux (11.8%).

	Interviewé(e)	Nombre	%
Entreprises sociales tunisiennes	Femmes	12	54.5
	Hommes	10	45.5
Entreprises sociales françaises	Femmes	4	36.36
	Hommes	7	63.63
Entreprise sociale belge	Homme	1	100%
Echantillon dans son ensemble	Femmes	16	47.06
	Hommes	18	52.94

Tableau 31. Répartition de l'échantillon par genre

	Entreprises sociales françaises	Entreprise sociale belge	Entreprises sociales tunisiennes	Total
% Entrepreneurs sociaux interviewés (fondateur ou co-fondateur)	4/ 11 (36.36%)	0	11/22 (50%)	15 (41.12%)
% Autres membres de l'entreprise sociale interviewés (exemple : manager, comptable...)	5/ 11 (45.45 %)	1	9/22 (40.9%)	15 (41.12%)
% Experts en entrepreneuriat social interviewés	2/11 (18.18%)	0	2/22 (9.1%)	4 (11.8%)

Tableau 32. Répartition de l'échantillon par position dans l'entreprise sociale

1.2. Données secondaires

Des données secondaires ont été collectées à travers différentes sources comme les sites internet des entreprises sociales sélectionnées, les réseaux sociaux comme les pages Facebook, LinkedIn des interviewé(e)s. Ce qui nous a permis de compléter des informations manquantes aux entretiens. Selon Yin (2014), les données secondaires permettent de confirmer et de compléter les informations obtenues lors de l'entretien.

Enfin, nous présentons dans le tableau 33 une récapitulation du processus de collecte de données primaires et secondaires provenant de différentes sources.

Méthode de collecte des données primaires et secondaires (contexte Tunisien et Français)		Où et avec qui ?	
DONNEES PRIMAIRES	Entretiens individuels semi-directifs	ENTREPRENEURS SOCIAUX et MEMBRES D'ENTREPRISES SOCIALES	Individus travaillant dans le secteur de l'entrepreneuriat social (Fondateurs, partenaires, gérant, comptable, chercheur...)
		EXPERTS	*2 avec des experts en entrepreneuriat social basés à Tunis *1 avec un expert en entrepreneuriat social basé à Dole, Franche Comté. *1 expert en entrepreneuriat social basé à Grenoble
	Discussions informelles	Avec les interviewés, via des échanges d'e-mails, de messages privés sur les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook.	
	Discussions informelles	Avec des entrepreneurs sociaux rencontrés dans des événements d'entrepreneuriat social (conférences et séminaires)	
DONNEES SECONDAIRES	Prise de Notes	<p>Deux séminaires sur l'Economie Sociale et Solidaire organisés par l'Institut des Etudes politiques de Grenoble « <i>Les entreprises de l'ESS: modèles de l'entreprise de demain?</i> » ; 29 Novembre 2018 et 3 décembre 2018- Grenoble.</p> <p>Un séminaire organisé par le Programme des Nations Unis pour le Développement sur l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie : « <i>Conférence Nationale sur l'Economie Sociale et solidaire : levier de développement en Tunis</i> » 7 Juillet 2017-Tunis.</p> <p>Réunion d'entrepreneurs sociaux en Tunisie organisée par le centre Tunisien de l'Entrepreneuriat social.</p> <p>(Ces séminaires nous ont également permis d'identifier de nouveaux contacts)</p>	
	Analyse documentaire	Documents relatifs aux entreprises sociales de notre échantillon qui nous ont été transmis par les interviewés	
	Analyse des sites web et réseaux sociaux des entreprises sociales	Eléments qui nous ont permis de compléter les informations manquantes dans les entretiens (comme, par exemple, l'âge de l'entreprise sociale)	

Tableau 33. Récapitulation des méthodes de collecte de données utilisées

Nous explicitons, dans la sous-section suivante, le processus d'analyse des données.

2. Processus d'analyse des données

Notre analyse des données empiriques s'est faite en quatre phases.

2.1. Phase 1: analyse de contenu thématique manuelle

Avant de commencer l'analyse et le codage, tous les entretiens ont été intégralement retranscrits. Les heures de travail sur chaque cas ont dépendu de la profondeur, la complexité et la durée de l'entretien. En moyenne, 7 heures de travail ont été consacrées à la retranscription de chaque entretien et environ une moyenne de 3.5 heures était consacrée au premier codage de chaque entretien. La première phase a consisté en une première analyse de contenu thématique sous forme d'un premier codage manuel servant à identifier dans les entretiens des processus de mobilisation de ressources adoptés par les interviewé(e)s. Dans cette première étape, nous avons procédé au découpage systématique de tout le matériau en des unités de sens que nous avons ensuite à codées (Ayache et Dumez, 2011). On a attribué à chaque verbatim ou ensemble de verbatim un code. Nous avons identifié les thèmes les plus apparents dans les différents cas (Stinchfield et al. 2013). Pour analyser et coder les données qualitatives, nous avons suivi les procédures établies pour les démarches qualitatives suivant un raisonnement abductif, en faisant des allers-retours récursifs entre les données de chaque cas, la littérature ; ainsi qu'entre les données des différents cas (Di domenico et al. 2010). Un code n'est défini que s'il est identifié dans au moins deux ou trois entretiens (Miles et Huberman, 1994 ; Stinchfield et al. 2013). La première étape a été très itérative (Locke, 2001).

Suite à cette première phase d'analyse, de nombreux codes ont émergé. Nous les avons associés simultanément à des processus entrepreneuriaux de bricolage, de causation et d'effectuation. Pour chaque entretien, nous avons identifié les différents micro-processus. Nous les avons ensuite codés et classifiés dans une grille d'analyse sous la forme d'un tableau selon leur degré d'appartenance à une logique de bricolage, d'effectuation ou de causation. À chaque fois que nous identifions un verbatim relatif à un processus, on l'affecte à la colonne correspondante et ce pour chaque entretien. La grille d'analyse a contenu 3 colonnes pour tous les entretiens mais le nombre de ligne a changé en fonction du cas et des données. En effet, le nombre de lignes a dépendu du nombre des codes/dimensions émergents de l'entretien. Au final, nous avons développé 34 grilles d'analyse.

2.2. Phase 2: analyse de contenu thématique avec le logiciel Atlas.ti 8

La deuxième phase d'analyse s'est faite avec le logiciel Atlas.ti 8. Atlas.ti8 est un logiciel d'analyse qualitative dont la principale caractéristique est la technique d'analyse thématique (Di Domenico et al. 2010). Il permet et facilite le processus de gestion, codage et extraction des données. Dans cette deuxième étape, nous avons repris les résultats de la première phase d'analyse et procédé au deuxième codage. En comparant les différents cas, nous avons identifié des codes communs. Nous avons donc procédé au regroupement des différents codes qui ont été introduits dans le logiciel Atlas.ti 8. En effet, tous les documents relatifs aux retranscriptions des entretiens ont été importés dans le logiciel et nous avons créé les codes. Des groupes de codes « *codes groupes* » réunissant les codes qui ont des points communs, ont été créés dans le logiciel Atlas.ti8. Le processus de codage des entretiens sur Atlas.ti8 consistait à affecter chaque verbatim au code correspondant.

2.3. Phase 3: analyse de contenu thématique affinée avec le logiciel Atlas.ti 8

Enfin dans une troisième phase, les fréquences d'apparition thématiques de chacun des code groupes et codes ont été calculées avec le logiciel Atlas.ti8. Nous avons ensuite éliminé les dimensions non représentatives ayant une faible fréquence d'apparition thématique. Le résultat de la troisième phase d'analyse de contenu consistait en la proposition d'un cadre conceptuel final et unifié de processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.

2.4. Phase 4 : analyse quantitative avec la matrice de l'évaluation de la logique

Dans une quatrième et dernière phase, un outil « la matrice d'évaluation de la logique » a été utilisé. Le but était d'évaluer et d'identifier les logiques entrepreneuriales dominantes au sein de chaque entreprise sociale en faisant des estimations quantitatives pour chaque logique entrepreneuriale au sein de chaque entreprise sociale. L'objectif final est de comprendre la dynamique de mobilisation de ressources et son changement au fil du temps au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale. Pour développer la matrice, nous avons suivi les travaux de Hindle et Senderovitz (2010). Nous présentons dans le tableau 34 la matrice utilisée. Nous expliquons par la suite le principe de cette matrice et son mode d'utilisation.

Tableau 34. Matrice d'évaluation de la logique

	Bricolage	Effectuation	Causation
Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	RESSOURCES EXISTANTES (Construire de nouvelles ressources en combinant les ressources à portée de main) (Score 0 à 3)	RESSOURCES EXISTANTES (Qui suis-je/ qui connais-je/ que connais-je) (Score 0 à 3)	NOUVELLES RESSOURCES ACQUISES EN EXTERNE (Score 0 à 3)
2 Définition d'objectifs avant de passer à l'action	OUI Téléologique (Les bricoleurs travaillent autour d'objectifs préexistants) (Score 0 à 3)	NON (Commencer par les ressources à portée de main sans définir des objectifs) (Score 0 à 3)	OUI (Plan bien formulé avec 1 ou plusieurs objectifs précis et clairs) (Score 0 à 3)
3 Planification	GENERALEMENT NON (En opposition avec le modèle linéaire causal basé sur planification, les entrepreneurs bricoleurs peuvent planifier d'utiliser le bricolage mais ils tendent plutôt vers l'action) (Score 0 à 3)	NON (En opposition avec le modèle linéaire causal basé sur planification, les entrepreneurs effectuateurs ne suivent pas un plan d'affaires prédéfini) (Score 0 to 3)	OUI (Processus linéaire, planifier avant de prendre une décision stratégique) (Score 0 to 3)
4 Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	NON (Ingéniosité/ analyses informelles/ biais pour l'action, tester et voir ce qui se passe) (Score 0 à 3)	NON (Pré-engagements plutôt que des analyses compétitives stratégiques) (Score 0 to 3)	OUI (Analyses compétitives et analyses de la clientèle) (Score 0 to 3)
5 Opportunités	CREEES (Créées via des collaborations et des interactions) (Score 0 à 3)	CREEES (Créées via des collaborations et des interactions) (Score 0 à 3)	EXPLOREES Explorées en menant des analyses compétitives du marché (Score 0 à 3)
6 Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	NON PREDICTIVE (S'arranger avec les ressources à portée de main via des processus essai-erreur et de l'improvisation) (Score 0 à 3)	NON PREDICTIVE (Raisonnement en pertes acceptables) (Score 0 à 3)	OUI (Calcul des rendements attendus) (Score 0 à 3)
SCORE FINAL			

Source : Adapté de Hindle et Senderovitz (2010)

La matrice d'évaluation de la logique permet de détailler, classifier et mesurer à quel degré chacune des logiques de causation, bricolage et effectuation a été mise en action par l'entrepreneur et donc de comprendre la contribution particulière de chaque processus dans l'effort total mis en place par l'entrepreneur pour développer son entreprise (Hindle et Senderovitz, 2010). La matrice permet d'avoir une évaluation des processus entrepreneuriaux, plus pertinente, qu'une simple évaluation verbale se basant uniquement sur les mots, sans des données chiffrées.

Pour développer la matrice d'évaluation de la logique, nous avons identifié 6 facteurs permettant de distinguer les processus de bricolage, effectuation et causation. Ces facteurs ont aussi été choisis par un certain nombre de chercheurs comme Hindle et Senderovitz (2010) afin de faire la distinction entre les trois logiques de bricolage, effectuation et causation. Les 6 axes sont:

- Mobilisation et utilisation de ressources nouvelles ou existantes
- Définition et fixation d'objectifs avant de passer à l'action
- Planification
- Elaboration d'analyses interne et externe avant de démarrer ou de commencer quoi que ce soit
- Création ou découverte de l'opportunité
- Prédiction ou contrôle du futur

La première étape du mode d'utilisation de la matrice a consisté à évaluer les comportements sur une échelle allant de « 0 » = le comportement est absent jusqu'à 3 : comportement présent à un degré élevé dans chaque rubrique (croisement entre le processus entrepreneurial et l'axe). En effet, un score de « 0 » correspond au fait que le comportement est totalement absent et ne s'est pas du tout manifesté dans l'entretien. Un score de « 1 » correspond au fait que le comportement est présent mais à un degré faible. Un score de « 2 » correspond au fait que le comportement est présent mais à un degré moyen et enfin un score de « 3 » correspond au fait que le comportement est présent à un degré très élevé. Le score final maximum pour chaque colonne/ approche est égal à $3*6=18$ et le minimum est égal à 0. La deuxième étape consiste à calculer le score final pour chaque processus entrepreneurial (chaque colonne) en calculant la somme des différentes cases de chaque colonne. Pour chaque entretien, une matrice d'évaluation de la logique a été développée. Ensuite, une matrice générale unifiée est développée pour chaque cas d'entreprise sociale en calculant la moyenne des différentes matrices de l'ensemble des entretiens appartenant à un seul cas.

Conclusion

Dans le chapitre 3, nous avons présenté, expliqué et justifié la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à nos questions de recherche. Plus spécifiquement, nous avons explicité notre design de recherche qui se base sur une démarche qualitative suivant un raisonnement abductif. Notre positionnement épistémologique se trouve dans le paradigme interprétativiste. Nous avons aussi présenté notre processus de collecte de données qui se base principalement sur la méthode des études de cas multiples. Enfin, nous avons présenté le processus d'analyse de données qui se base sur une analyse de contenu thématique manuelle et via le logiciel Atlas.ti8.

Partie 2.

Mise en perspective de l'analyse exploratoire et contributions

Chapitre 4.
Résultats de
l'analyse qualitative

Introduction

Objectif(s) : ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats empiriques relatifs à la première question de recherche consistant à comprendre comment les entrepreneurs sociaux s'y prennent-ils pour mobiliser les ressources au quotidien.

Résultats: nous avons trouvé que les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources au quotidien, via des micro-processus associés à des logiques entrepreneuriales de bricolage, d'effectuation et de causation. Nous avons également trouvé que la fréquence d'utilisation de ces micro-processus change d'un contexte à l'autre.

Structure du chapitre: le chapitre 4 est divisé en 3 parties principales. La première partie est relative aux résultats de la première phase d'analyse de contenu thématique. La deuxième partie est consacrée à la présentation des résultats de la deuxième phase d'analyse. Enfin la troisième partie est consacrée à la présentation des résultats de la troisième phase d'analyse et à la proposition d'un cadre conceptuel visant à mieux comprendre les processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.

Section 1. Résultats de la première phase d'analyse

Suite à notre première phase d'analyse thématique (1^{er} codage), différentes dimensions ont émergé des entretiens. Ces dimensions sont relatives à des processus de mobilisation de ressources financières (exemple : les fonds, les dons, les subventions), ressources non financières comme les ressources humaines (exemple : les bénévoles), le réseau, les compétences et les ressources matérielles. Certaines dimensions ont été développées dans la littérature entrepreneuriale par des chercheurs comme Baker et Nelson (2005), Di domenico et al. (2010), Fisher (2012) dans des contextes différents. D'autres dimensions spécifiques et caractéristiques à l'entrepreneuriat social, ont émergé du terrain.

Nous avons constaté que des entrepreneurs sociaux ont utilisé et mis en œuvre des micro-processus tels que :

- Le réseautage, l'utilisation du réseau professionnel existant et le bricolage de réseau ;
- La mobilisation et l'implication de bénévoles ;
- L'utilisation de connaissances, expériences et compétences personnelles ;
- La persuasion en : construisant de bonnes relations avec des acteurs politiques ayant un pouvoir de décision, en faisant preuve de légitimité et en adaptant son discours à l'audience ;
- Le développement de partenariats ;
- Le développement de plan d'affaire, par opportunisme, pour les procédures formelles ;
- L'implémentation de processus de contrôle ;
- La réutilisation et la transformation de vieilles ressources ou de ressources abandonnées par d'autres structures ;
- La mobilisation de ressources gratuites grâce au statut social ;
- Le bricolage matériel ;
- Le travail d'une façon informelle.

Le réseautage et l'utilisation du réseau professionnel existant sont parmi les micro-processus les plus récurrents dans les entretiens. Les interviewé(e)s ont souligné l'importance du réseau dans le processus de mobilisation de ressources. Suite à l'identification de ces différentes dimensions, nous avons procédé à leur classification selon leur degré d'appartenance à une logique entrepreneuriale de causation, de bricolage ou d'effectuation.

Pour coder et analyser les données, nous avons principalement suivi les travaux de Fisher (2012) qui a décrit ces trois processus dans le contexte de l'entrepreneuriat conventionnel et les travaux de Servantie et Hlady-Rispal (2018) qui les ont évoqués dans le contexte de l'entrepreneuriat social, ainsi que les travaux de Di domenico et al. (2010) sur le bricolage social. L'analyse des données a abouti aux premiers résultats suivants dans les différents contextes.

1.Organisations tunisiennes

Nous présentons dans le tableau 35 les résultats issus des entretiens avec des interviewé(e)s appartenant à des entreprises sociales tunisiennes :

<p>Causation</p> <p>Développement de plan d'affaire pour les procédures formelles et administratives (#4, #11, #18, #19, #21, #22), Développement et suivi d'un plan d'affaires(#16, #17), Développement de modèle d'affaires (#20), Développement d'un modèle économique autonome favorisant l'indépendance des fournisseurs des ressources (#2), Rédaction de plans de projets pour mobiliser des ressources financières(#16), Mobilisation de nouvelles ressources, si nécessaire(#13, #17, #18, #19, #21, #22), Processus classique de mobilisation de ressources via des levées de fonds, sponsoring, soumission à des appels à projets, des subventions, des dons de la part de coopérations internationales (#1, #2, #3, #7, #8, #10, #11, #13, #16, #17, #22, #21), Vision (#1,#2, #4, #6, #10, #11, #15, #16, #17, #18, #19, #21, #22), Analyse de la concurrence et du marché (#17), Prédiction et développement de stratégies (#17, #6), Calcul des retours/ résultats attendus(#6), Découverte et identification de l'opportunité via l'analyse de l'environnement et du marché et via des veilles informationnelles(#3, #17), Processus classique de recrutement de ressources humaines via des recherches standards et non via le réseau (#6, #11), Implémentation de processus de contrôle via une gouvernance verticale non participative(#3), Implémentation de processus de contrôle en désignant une organisation structurelle claire (#9, #10, #15, #16, #19), Implémentation de processus de contrôle via l'organisation régulière de réunions (#12, #16), Fixation d'objectifs(#18), Elaboration d'études de marché pour collecter des informations sur les concurrents (#11, #18), Effort de développement de stratégies marketing (#9), Planification (#12, #16)</p>
<p>Bricolage</p> <p>Réseau, action de réseautage, bricolage de réseau(#1, #2, #6, #8, #10, #11, #12, #13, #14, #15, #17, #19, #20), Mobilisation et implication de bénévoles- bricolage de main d'œuvre (#1, #10, #11, #12, #13, #14, #17, #19, #21, #22), Travail informel(#1, #2, #15, #18, #20),Utilisation d'outils de communications gratuits comme les réseaux sociaux (#1, #2, #7, #11, #14, #16, #19),Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens et la participation à des événements(#1, #2, #6, #8, #11, #13, #14, #16, #18, #19, #21, #22), Création de l'opportunité en puisant et combinant ses propres ressources personnelles (#1, #9), Création de l'opportunité en s'adaptant à ce qui existe (#17), Réutilisation de ressources matérielles d'occasion (#1, #17, #18), Exploitation et réutilisation des ressources mises au rebut(#17), Bricolage matériel (#1, #2, #7, #9, #10, #11, #16, #17, #18, #19, #21, #22), Utilisation et transformation de vieilles ressources abandonnées, jetées et dénigrées par d'autres (#9, #11, #19, #21, #22),Utilisation de ressources locales disponibles au lieu de chercher de nouvelles ressources externes (#16, #18, #19, #21, #22), Mobilisation de ressources gratuites, données gratuitement ou a un prix symbolique grâce au statut social (#2, #7, #10, #16, #18,#19, #21, #22), Combiner et cumuler les sources de revenus en exerçant plusieurs fonctions pour satisfaire un besoin social (#1, #7, #9, #13, #19, #21, #22), Favoriser l'utilisation et l'implication des amateurs et des compétences autodidactes-acquises par la pratique(#2, #6, #3, #13, #19, #21,#22), Favoriser l'implication de personnes locales qui seront autrement au chômage/ inemployés(#9, #18), Bricolage intellectuel ne découlant pas d'une nécessité(#1, #17,#21,</p>

<p>#22), Utilisation de son propre temps libre pour l'entreprise (#1, #11), Persuasion (#1,#2, #3, #5, #6, #8,#9, #10, #11, #12, #17, #18), Implication des parties prenantes et interaction régulière via une présence physique dans l'environnement du travail (#17), Bricolage via l'opportunisme social en reconfigurant les standards existants pour trouver la solution la plus profitable à l'entreprise sociale-bricolage idéationnel(#1, #2, #8, #11, #17, #18), Improvisation (#11, #17, #21, #22), Faire avec les ressources à portée de main (#2, #17, #19, #22, #21), Vision(#1, #2, #4, #6, #10, #11, #13, #15, #16, #17, #18, #19, #21, #22), Bricoler pour créer de la valeur sociale(#6, #7, #10, #15, #16, #19, #21, #22), Refus d'être contraint par les limites en trouvant des solutions créatives pour dépasser les contraintes institutionnelles(#6, #11, #18, #22, #21), Implication de personnes proches dans le projet (#2, #7, #14, #17, #18, #22), Bricolage de familiarité se basant sur la création de liens de confiance plutôt que de conventions formelles (#2, #3, #13, #14, #19), Prise de risque et contournement des règles et normes existantes pour faire avancer les choses(#18)</p>
<p>Effectuation</p> <p>Développement de partenariats (#1, #2, #3, #6, #7, #8, #10, #11, #14, #15, #16, #17, #21, #22), Qui suis-je ? (#1, #2, #6, #13, #18), qui connais-je ? (#1, #2, #3, #6, #7, #10, #13, #14, #16, #17, #18, #19, #21, #22), ce que je connais (#1, #2, #6, #11, #13, #16, #17, #18, #19, #21, #22), Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens et la participation à des événements (#1, #2, #6, #8, #13, #14, #16, #18, #19, #21, #22), Création de l'opportunité en puisant et combinant ses propres ressources personnelles (#1, #9), création de l'opportunité en s'adaptant à ce qui existe (#17), Adaptation et flexibilité(#1, #2, #3, #8, #9, #11, #13, #17, #18, #19, #21, #22), biais pour l'action, expérimenter plutôt que d'essayer de résoudre le problème d'une façon conceptuelle et théorique (#2, #6, #10, #11, #17, #22, #21), Raisonnement en pertes acceptables : ne consacrer qu'un petit budget limité de ressources pour l'entreprise dans un premier temps (#13, #16, #17), raisonnement en pertes acceptables en utilisant uniquement ses ressources personnelles pour développer un produit/service (#13, #16, #21, #22), en trouvant des solutions pour faire les choses de la manière la moins coûteuse(#13, #21, #22), Expérimentation via des processus d'essai-erreur(#2, #9, #10, #11, #13, #21, #22, #18), Expérimentation en utilisant et testant différents modèles de revenus (#16, #21, #22), Pas de tentative de planification ou de fixation d'objectifs détaillés (#6, #7, #13, #14, #18, #19), tirer rapidement profit des surprises et des opportunités imprévues quand elles émergent-principe de la limonade (#6, #18), les ressources définissent l'action- un tient vaut mieux que deux (#13, #14, #19), pas de tentative de prédiction du futur(#7, #19)</p>

Tableau 35. Synthèses des données-Résultats du 1er codage des données- Organisations tunisiennes

Les premiers résultats de l'analyse thématique montrent que « le réseau, les actions de réseautage et le bricolage de réseaux » sont parmi les codes les plus récurrents car ils ont été cités dans 13 cas sur 22 (59.1%). L'organisation d'événements ou la participation à des événements favorisant le réseautage permettent à l'entrepreneur social d'élargir son réseau et d'accéder à de nouvelles ressources comme des acteurs clés et des parties prenantes. L'adoption de « Processus classique de mobilisation de ressources » est aussi une dimension récurrente. 12 cas sur 22 (54.5 %) ont indiqué qu'ils ont mobilisé des ressources financières via des levées de fonds, du sponsoring, des soumissions à des appels à projets, des demandes de subventions, des dons de la part de coopérations internationales. Ce qui peut être associé à une approche causale.

« Exprimer une vision » a été identifié dans 14 cas sur 22 (63.64 %). En effet, les interviewé(e)s ont exprimé une vision et se sont engagés dans un processus de mobilisation de ressources pour réaliser cette vision, mais sans fixer des objectifs précis et détaillés.

Le « Développement de partenariats » a été un micro-processus important dans la mesure où il a été identifié dans 14 cas sur 22 (63.64 %). Plus de la moitié des interviewés (63.64 %) ont cité le fait qu'ils ont développé des partenariats et que via ces partenariats, des ressources et des opportunités sont mobilisées. Les contacts et les personnes que connaît l'entrepreneur social sont aussi une source importante de mobilisation de ressources. L'entrepreneur utilise les moyens qui sont sous son contrôle pour développer quelque chose; ce thème « Qui connais-je », s'est révélé important ayant été évoqué dans 14 cas sur 22 (63.64 %). En effet, comme un point de départ, l'entrepreneur social puise dans ses ressources personnelles notamment ses contacts et ses connaissances existants pour se lancer dans un processus de mobilisation de ressources, sans investir dans la recherche de nouvelles ressources. La dimension « Flexibilité et adaptation » exerce aussi une forte influence car elle a été identifiée dans 54.5% des cas (12 cas sur 22). En effet, « l'adaptation et la flexibilité » facilitent les processus de mobilisation de ressources et d'exploitation des opportunités. Enfin, les résultats du 1^{er} codage ont montré qu'il existe 6 thèmes dominants qui ont été évoqués par plus de la moitié des répondants à savoir : le réseau, les activités de réseautage et le bricolage de réseau, l'adoption de processus classiques de mobilisation de ressources, exprimer une vision, développement de partenariats, qui connais-je ? (Contacts et connaissances de l'entrepreneur), flexibilité et adaptation. Nous présentons dans le tableau suivant les micro-processus dominants au sein des entreprises sociales tunisiennes classifiées selon un ordre décroissant. Ensuite, nous présentons dans la sous-section suivante les résultats afférents aux organisations françaises.

	Pratique	Logique correspondante/ associée	Cité par (nombre de cas)	%
1	Développement de partenariats	Effectuation	14	63.64 %
2	Qui connais-je ? (Principe d'un tien vaut mieux que deux tu l'auras)	Effectuation	14	63.64 %
3	Exprimer une vision	Causation et bricolage	14	63.64 %
4	Bricolage de réseau, réseau et Activités de réseautage	Bricolage	13	59. %
5	Flexibilité et adaptation	Effectuation	12	54.5 %
6	Processus classique de mobilisation de ressources via des levées de fond, sponsoring, soumissions à des appels à projets, subventions et dons de la part de coopérations internationales	Causation	12	50.5 %

Tableau 36. Les micro-processus les plus récurrents- Organisations tunisiennes

2. Organisations françaises

Nous présentons dans le tableau 37, les résultats issus des entretiens avec des interviewé(e)s appartenant à des entreprises sociales françaises.

<p>Causation</p> <p>Vision (#29, #30, #32, #33, #34), Processus classique de mobilisation de ressources via des subventions (#23, #24, #25, #27, #28, #30, #31, #33) du mécénat (#23, #25, #32), via des adhésions (#27), Développement de modèle d'affaires pour les procédures formelles et pour l'utilité en interne (#33), Développement de modèle d'affaires pour les procédures formelles afin de mobiliser des ressources financières (#32), Développement et suivi de modèle d'affaires (#24, #25, #29, #30, #31), Collecte d'informations et veille informationnelle (#31, #33), Elaboration d'études de marchés pour les procédures formelles (#33), Elaboration d'études de marchés pour l'utilité interne de l'entreprise (#24, #30, #31, #32), Développement et rédaction de rapports et de documents formels pour des procédures formelles afin de mobiliser des ressources (#24, #32), Elaboration et rédaction de dossiers et de rapports pour mobiliser des ressources financières (#25, #34), Développement de scénario pour l'entreprise (#33), Recherche d'opportunités en faisant des veilles (#30, #33), Développement et suivi de plan de projets et de stratégies (#24, #25, #27, #29), Développement de stratégies formelles détaillées de communication/marketing (#30, #31, #32), Prédiction et estimation des rendements attendus (#32), Prédiction du futur (#24, #29), Définition d'objectifs à long terme (#29, #31, #32), Planification détaillée (#31), Mobilisation de nouvelles ressources matérielles (#32), Mobilisation de nouvelles ressources humaines au cas où le bricolage n'est pas faisable (#24, #29, #30), Mobilisation de nouvelles ressources humaines (#31), Implémentation de processus de contrôle via l'implantation d'une structure organisationnelle claire (#24, #25, #30) en organisant des réunions formelles et régulières (#29, #30)</p>
<p>Bricolage</p> <p>Vision (#29, #30, #32, #33, #34), Bricolage intellectuel qui ne découle pas d'une nécessité (#32, #24), Travail informel au début (#32, #33), Faire les choses d'une façon informelle (#32), Faire avec les moyens du bord (#24, #29, #30, #34), Utilisation d'outils de communication gratuits comme les réseaux sociaux (#29, #33), Mobilisation et implication de bénévoles- bricolage de main d'œuvres (#23, #24, #25, #28, #29, #33, #34), Favoriser l'implication des amateurs et des compétences autodidactes qui resteront autrement inemployés (#24, #32, #33), Bricolage de réseau (#24, #25, #27, #29, #30, #31, #32, #33, #34), Utilisation du réseau existant pour élargir son réseau et mobiliser des ressources (#24, #25, #27, #29, #30, #31, #32, #33, #34), Activités de réseautage en participant à plusieurs événements en organisant des événements de réseautage (#27, #30, #32, #33), Persuasion en se faisant connaître et en améliorant sa notoriété (#32, #33), Persuasion en améliorant sa légitimité, sa crédibilité et en faisant preuve de confiance (#33), Persuasion en mettant en valeur l'impact social créé et les bénéficiaires de l'impact dans le discours (#24, #25, #30, #32, #33, #34), Persuasion en adaptant son discours à l'audience (#23, #28, #29, #32, #33, #34), Persuasion en adaptant son discours à ses forces et à ses faiblesses (#28), Persuasion en montrant des choses concrètes et réelles (#32), Persuasion via des narratives et en racontant l'histoire (#29, #32), Persuasion en construisant des relations avec des acteurs politiques (#25), Bricolage matériel (#24, #25, #32, #33), Mobilisation de ressources données gratuitement grâce au statut social (#24, #25, #32, #33), Mobilisation de ressources à un prix symbolique grâce au statut social (#24, #25), Mobilisation de ressources jetées ou abandonnées par d'autres structures (#24, #25, #33), Réutilisation de ressources d'occasion (#24, #25), Utilisation de ressources locales existantes au lieu d'en chercher de nouvelles (#32), Utilisation de ses propres ressources matérielles disponibles au lieu de chercher de nouvelles (#32), Mobilisation de ressources immatérielles gratuites grâce au statut social (#34), Prise d'initiative et se lancer- biais pour l'action (#32, #33), Implication de personnes proches dans le projet comme la famille ou les amis (#29, #32, #33, #34), Intégration de compétences polyvalentes et complémentaires (#32), Bricolage via l'opportunisme social en reconfigurant les</p>

standards existants pour trouver la meilleure solution pour l'entreprise sociale- bricolage idéationnel(#24, #32, #34), Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens (#24, #27, #29, #32, #33, #34), Création de l'opportunité dans des rencontres informelles (#32), Création de l'opportunité en participant à plusieurs événements (#32), création de l'opportunité en travaillant dans des espaces de coworking (#32), création de l'opportunité en combinant ses propres ressources disponibles (#24), création de l'opportunité en prenant l'initiative (#34), Bricolage collectif de familiarité en implantant une culture basée sur la confiance et l'entraide (#29, #32), Création de valeur sociale (#24, #25) , Cumuler et combiner les sources de revenus pour créer de la valeur sociale (#28, #29, #34), Processus d'essai-erreur (#29), Refus d'être contraint par les limites en trouvant des solutions (#34), Consacrer de son temps libre à l'entreprise (#34)
<p>Effectuation</p> <p>Expérimentation (#24, #26,#31, #32, #33), Qui suis-je ?(#24, #32, #33), Qui connais-je ?(#29, #31, #32, #33, #34), Développement de partenariats (#24, #25, #28, #29, #30,#31, #33, #34), Implication de différents profils sans exigences techniques ou de diplômes (#33), Pas de fixation d'objectifs détaillés (#32) ; Adaptation et flexibilité (#24, #28, #30, #32, #33, #34), Flexibilité dans l'action et dans la définition d'objectifs (#32), Pas de planification (#24), Evitement des actions qui limitent la flexibilité et l'adaptation de l'entreprise (#33), Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens (#24, #27, #29, #32, #33, #34), Création de l'opportunité dans des rencontres informelles (#32), Création de l'opportunité en participant à plusieurs événements (#32), création de l'opportunité en travaillant dans des espaces de co-working (#32), création de l'opportunité en combinant ses propres ressources disponibles (#24), création de l'opportunité en prenant l'initiative (#34), Répondre, saisir et tirer profit rapidement à des opportunités imprévues sans mener de longues analyses (#32, #33), Raisonnement en pertes acceptables en ne consacrant que le minimum de ressources à un moment donné (#24, #29), en n'investissant que ses ressources personnelles pour développer l'entreprise (#29, #34), Les ressources comme un point de départ (#26)</p>

Tableau 37. Synthèses des données-Résultats du 1er codage des données-Organisations françaises

Les données du tableau 37 montrent que dans le contexte français, le micro-processus le plus utilisé par les interviewé(e)s est « le bricolage de réseau via l'utilisation du réseau existant pour élargir son réseau et mobiliser des ressources », qui a été citée dans 9 cas sur 11. Les interviewé(e)s ont souligné l'importance du réseau et du réseautage dans la mobilisation des ressources. La dimension relative à l'adoption « d'un processus classique de mobilisation de ressources via des subventions » est apparue dans 8 cas sur 11, et est afférente à une logique entrepreneuriale de causation. La « Mobilisation et l'implication de bénévoles- bricolage de main d'œuvre » a été citée par 7 interviewé(e)s et est associée à une logique de bricolage de main d'œuvre. Le « Développement de partenariats », qui est associé à une logique d'effectuation, a été cité par 8 interviewé(e)s. La « Persuasion en adaptant son discours à l'audience » s'est manifestée dans 6 cas sur 11. Enfin, la « Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens » est apparue dans 6 cas sur 11. La création d'opportunités via l'interaction avec les gens est une caractéristique de bricolage et d'effectuation en entrepreneuriat social (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

Nous exposons dans le tableau 38, les micro-processus dominants au sein des entreprises sociales françaises classifiées selon un ordre décroissant:

	Pratique	Logique correspondante	Cité par/ nombre de cas	%
1	Le bricolage de réseau - Utilisation du réseau existant pour élargir son réseau et mobiliser des ressources	Bricolage	9	81.8
2	Développement de partenariats	Effectuation	8	72.7
3	Processus classique de mobilisation de ressources via des subventions, du mécénat, des adhésions	Causation	8	72.7
4	Mobilisation et implication de bénévoles- bricolage de main d'œuvre	Bricolage	7	63.6
5	Persuasion en adaptant son discours à l'audience	Bricolage	6	54.5
6	Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens	Bricolage et Effectuation	6	54.5

Tableau 38. Micro-processus dominants- Organisations françaises

Nous présentons, dans la sous-section suivante les résultats relatifs à l'organisation belge.

3. Organisation belge

Le tableau 39 synthétise les résultats afférents à l'entreprise sociale Belge.

<p>Causation</p> <p>Processus classique de mobilisation de ressources via des subventions (#26), Développement et suivi de modèle d'affaires(#26), Développement et suivi de plan de projets et de stratégies (#26), Recherche d'opportunités et de partenariats (#26), Mobilisation de nouvelles ressources matérielles(#26), Implémentation de processus de contrôle en organisant des réunions formelles et fréquentes (#26)</p>
<p>Bricolage</p> <p>Bricolage intellectuel qui ne découle pas d'une nécessité (#26), Utilisation d'outils de communication gratuits comme les réseaux sociaux(#26), Mobilisation et implication de bénévoles- bricolage de main d'œuvres (#26), Bricolage de réseau(#26), Utilisation du réseau existant pour élargir son réseau et mobiliser des ressources (#26), Persuasion en se faisant connaître et en améliorant sa notoriété (#26), Persuasion en adaptant son discours à l'audience (#26), Bricolage matériel (#26), Mobilisation de ressources données gratuitement grâce au statut social (#26), Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens (#26), Les ressources comme point de départ(#26), Contourner les règles et les standards existants pour trouver des solutions (#26)</p>
<p>Effectuation</p> <p>Qui connais-je ?(#26),Adaptation et flexibilité(#26), Développement de partenariats(#26), Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens (#26), raisonnement en pertes acceptable en prenant des risques calculés (#26)</p>

Tableau 39. Synthèses des données-Résultats du 1^{er} codage des données-Organisation belge

Les résultats montrent que des micro-processus utilisés dans le contexte belge sont aussi adoptés dans les contextes tunisien et français. Dans cette phase d'analyse, nous avons présenté les résultats séparément dans le but de comprendre et de mettre en valeur les micro-processus les plus mis en action dans chaque contexte. En effet, il nous a semblé pertinent de présenter les résultats séparément dans une première étape, car comprendre la différence entre les trois contextes permet de proposer des solutions adaptables à chaque contexte. Des pratiques communes ont été recensées. En revanche, la fréquence

d'utilisation change d'un contexte à l'autre. Nous proposons des explications plus approfondies dans la sous-section suivante.

4. Différence entre les trois contextes

Les résultats présentés dans les tableaux 35, 37 et 39 montrent que certains micro-processus de mobilisation de ressources sont adoptés à la fois au sein d'entreprises sociales tunisiennes, françaises et belge mais à des degrés différents. Par exemple, le micro-processus le plus mis en œuvre dans les entreprises sociales tunisiennes est le développement de partenariats. Le micro-processus le plus adopté dans les entreprises sociales françaises est le bricolage de réseau. Cependant, dans le contexte belge, étant donné que nous n'avons étudié qu'un seul cas, nous n'étions pas en mesure d'identifier les micro-processus les plus ou les moins utilisés. Parmi les 6 micros-processus les plus utilisés au sein des entreprises sociales françaises, les deux les moins influentes sont : la persuasion en adaptant son discours à l'audience et la création de l'opportunité via l'interaction avec les gens. Par conséquent, nous estimons que dans le contexte français, ces deux aspects sont à prendre en considération et à améliorer afin que les entrepreneurs sociaux arrivent à saisir plus d'opportunités et à mobiliser plus de ressources. Néanmoins, nous rappelons que notre étude est qualitative et que les résultats et interprétations ne peuvent pas être généralisées. Des pratiques de « *tailoring* » peuvent être davantage prises en considération par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. De même que le facteur « interaction avec les gens », par exemple en participant à des événements, en favorisant le travail dans des espaces physiques de « *co-working* » peut être également mis en valeur et amélioré par des acteurs de l'économie sociale et solidaire en France. Le micro-processus le moins utilisé au sein des entreprises sociales tunisiennes parmi les six les plus influents est la mobilisation classique de nouvelles ressources via des soumissions à des appels à projet et des demandes de subventions. La faible fréquence d'apparition du code « mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions » peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs sociaux en Tunisie ont moins recours à ce type de processus étant donné que les organisations proposant des subventions, des dons, des aides financières aux entrepreneurs sociaux dans le contexte tunisien sont limitées. Les structures finançant les entreprises sociales tunisiennes sont peu nombreuses et sont

généralement des organisations internationales comme par exemple le PNUD²³, la GIZ²⁴ etc. Les financements arrivent de la part d'organisations basées dans des pays développés (Molecke et Pinkse, 2017). De même que le contexte tunisien est un contexte particulier, post-révolution, qui connaît une crise économique depuis janvier 2011, où la contrainte des ressources est plus aigüe pour les entrepreneurs sociaux. Ce qui les pousse à s'arranger avec les moyens du bord pour créer de la valeur économique et sociale.

La dimension « flexibilité et adaptation » a été identifiée avec une fréquence d'apparition faible, dans le contexte tunisien. Ceci peut s'expliquer par le degré élevé de bureaucratie et le poids des procédures administratives complexes qui inhibent l'autonomie et la flexibilité des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cela se justifie aussi par l'indice de la facilité de faire les affaires qui est très faible d'une valeur de 68.7 (voir tableau 25) dans le contexte tunisien en 2020. Le calcul de l'indice de la facilité de faire des affaires prend en compte des critères liés au nombre de procédures, délais et frais officiels exigés pour la création d'une entreprise et l'obtention d'un permis de construire. La flexibilité et l'adaptation est donc un aspect à prendre en considération et à améliorer dans le contexte tunisien car il permettra de mobiliser plus de ressources et d'opportunités en entrepreneuriat social. Enfin, les dimensions communes entre les trois contextes sont: le développement de partenariats, le bricolage de réseau et les processus classique de mobilisation de ressources via des demandes de subventions et des levées de fonds. Nos résultats ont donc, montré que certains micro-processus sont communs entre les trois contextes mais c'est la fréquence d'utilisation qui change. Par exemple, la dimension « processus classique de mobilisation de ressources via des subventions et des levées de fonds », est en 3^{ème} position (72.7%) dans le contexte français (tableau 38) tandis que cette dimension est en 6^{ème} position (50.5%) dans le contexte tunisien (tableau 36). Dans les deux contextes, les entrepreneurs sociaux font recours à ce type de processus mais à des degrés différents. Cela peut dépendre de l'appui institutionnel en terme d'octroi d'aides financières aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

D'où l'importance du contexte et de l'environnement dans la formation du processus entrepreneurial.

²³ Programme de nations unis pour le développement

²⁴ *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (agence de coopération internationale allemande pour le développement)*

Nous proposons dans le tableau 40 une récapitulation des micro-processus les moins et les plus utilisées, ainsi que les micro-processus communs entre les trois contextes. Nous présentons, ensuite, dans la sous-section suivante les résultats de la deuxième phase d'analyse.

	Entreprises sociales tunisiennes	Entreprises sociales françaises	Entreprise sociale belge
Micro-processus les plus utilisés	Développement de partenariats	Bricolage de réseau	-
Micro-processus les moins utilisés	*Mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, des dons, du mécénat *Flexibilité et adaptation	*Création de l'opportunité via l'interaction avec les gens *Persuasion en adaptant son discours à l'audience	-
Micro-processus communs	*Développement de partenariats *Bricolage de réseau *Processus classique de mobilisation de ressources via des demandes de subventions, des levées de fonds, des soumissions à des appels à projet.		

Tableau 40. Processus entrepreneuriaux- Différence entre les contextes

Section 2. Résultats de la deuxième phase d'analyse

Dans un second temps, nous avons procédé à un deuxième codage. Le but de cette deuxième phase d'analyse de contenu thématique est de regrouper l'ensemble des codes identifiés dans la première phase d'analyse. L'objectif est de réduire le nombre des thématiques et de proposer un cadre conceptuel unifié explicitant les processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social. Le regroupement des facteurs s'est fait en fonction de la fréquence d'apparition des thèmes issus de la première phase d'analyse. Dans cette deuxième phase d'analyse, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti8 qui nous a aidé dans le découpage, le regroupement et le codage des données et nous a permis de calculer les fréquences d'apparition des thèmes et des sous-thèmes. En nous basant sur les résultats du 1^{er} codage, nous avons défini les codes sur Atlas.ti8. Le logiciel Atlas.ti8 a attribué des couleurs identiques aux codes ayant des points communs.

Nous présentons le processus de création des codes et des groupes de codes sur le logiciel Atlas.ti8 dans la figure 10.

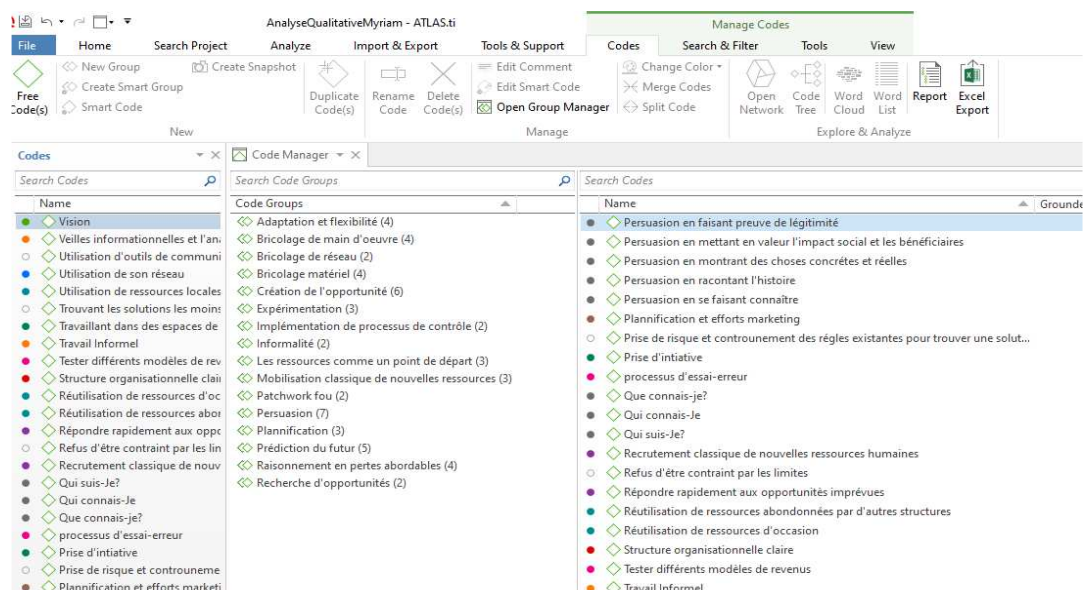


Figure 10. Création des codes et sous-codes sur Atlas.ti8

La figure 11 présente le processus de codage sur Atlas.ti8. L'unité de sens peut être un mot, une phrase, un paragraphe. Dans notre recherche, l'unité de sens a été sous forme de phrase ou de paragraphe. Tous les entretiens ont été codés et analysés sur Atlas.ti8.

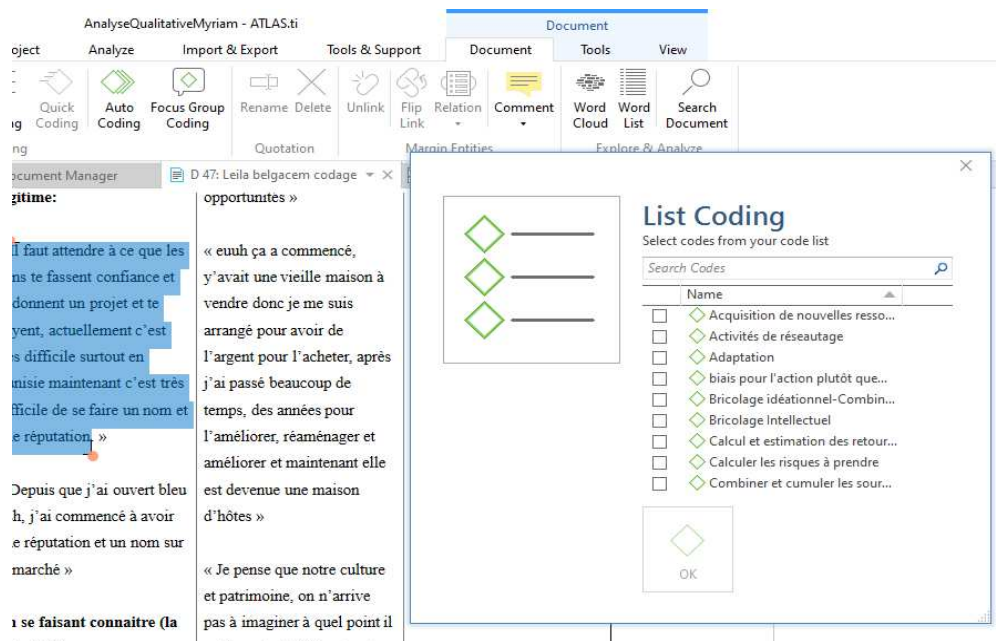


Figure 11. Processus de codage sur Atlas.ti8

A la fin du codage, nous nous sommes retrouvés avec 18 groupes de codes, 67 codes et 1407 verbatim correspondants à des logiques de bricolage, causation, et effectuation. Nous présentons dans la figure 12 les 18 groupes de codes.

Name	Size	Modified by	Created	Modified
Adaptation et flexibilité	4	Myriam	16/01/2020 00:08	16/01/2020 00:08
Bricolage de familiarité	3	Myriam	17/01/2020 20:35	17/01/2020 20:35
Bricolage de main d'oeuvre	4	Myriam	15/01/2020 23:48	15/01/2020 23:48
Bricolage de réseau	2	Myriam	15/01/2020 18:09	15/01/2020 18:09
Bricolage idéationnel-D'opportunité	2	Myriam	17/01/2020 20:43	18/01/2020 11:25
Bricolage matériel	4	Myriam	15/01/2020 17:58	15/01/2020 17:58
Création de l'opportunité	6	Myriam	15/01/2020 18:31	15/01/2020 18:31
Débrouille	3	Myriam	17/01/2020 20:30	17/01/2020 20:30
Expérimentation	3	Myriam	15/01/2020 23:39	15/01/2020 23:39
Implémentation de processus de c...	3	Myriam	15/01/2020 17:41	15/01/2020 17:41
Les ressources comme un point d...	3	Myriam	15/01/2020 23:18	18/01/2020 10:58
Mobilisation classique de nouvelle...	4	Myriam	15/01/2020 17:51	15/01/2020 17:52
Patchwork fou	2	Myriam	15/01/2020 23:30	15/01/2020 23:30
Persuasion	7	Myriam	15/01/2020 17:45	15/01/2020 17:45
Plannification Formelle	4	Myriam	15/01/2020 18:18	16/01/2020 10:34
Prédiction du futur	4	Myriam	15/01/2020 18:11	15/01/2020 18:11
Raisonnement en pertes abordables	4	Myriam	15/01/2020 23:25	15/01/2020 23:25
Recherche d'opportunités	2	Myriam	15/01/2020 18:12	15/01/2020 18:12

Figure 12. Groupes de codes -Version 1 (Capture d'écran- Atlas.ti 8)

Nous présentons dans le tableau 41 les sorties de Atlas.ti8 correspondant aux codes identifiés à la deuxième phase d'analyses thématique.

Code	Grounded	Density	Code Groups
● Acquisition de nouvelles ressources	7	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
● Activités de réseautage	28	0	Bricolage de réseau
● Adaptation	48	0	Adaptation et flexibilité
● biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement	31	0	Expérimentation
● Bricolage idéationnel-Combiner les idées pour trouver la meilleure solution	33	0	Bricolage idéationnel
○ Bricolage Intellectuel	23	0	
● Calcul et estimation des retours attendus	7	0	Prédiction du futur
● Calculer les risques à prendre	1	0	Raisonnement en pertes abordables
● Combiner et cumuler les sources de revenus	15	0	Etat d'esprit d'ingéniosité
● Consacrer de son temps libre pour l'entreprise	5	0	Adaptation et flexibilité
○ Création de valeur sociale	27	0	
● Dans des rencontres informelles	6	0	Création de l'opportunité
● Faire avec les moyens du bord	26	0	Etat d'esprit d'ingéniosité
● Définition de règles et de standards	5	0	Implémentation de processus de contrôle
● Développement de modèles et plans d'affaires pour les procédures formelles	12	0	Planification Formelle
● Développement de scénario	2	0	Prédiction du futur
● Développement et suivi de plan et modèle d'affaires	32	0	Planification Formelle
● En puisant dans ses ressources personnelles	6	0	Création de l'opportunité
● Etudes de marchés	11	0	Recherche d'opportunités
● Evitement des actions qui limitent la flexibilité de l'entreprise	2	0	Adaptation et flexibilité
● Favoriser l'implication de personnes locales	7	0	Bricolage de main d'œuvre
● Favoriser l'implication des amateurs et compétences autodidactes	23	0	Bricolage de main d'œuvre
● Fixation d'objectifs à long terme	15	0	Prédiction du futur
● Implication de différents profils sans exigence techniques ou de diplômes	5	0	Patchwork fou
● Implication de personnes proches dans le projet	19	0	Bricolage de main d'œuvre
● Informalité-Travail Informel	22	0	Bricolage de familiarité
● Interaction avec les gens	48	0	Création de l'opportunité
● Interaction régulière avec les parties prenantes via une présence physique dans l'entreprise	4	0	Bricolage de familiarité
● Mobilisation de nouvelles ressources si nécessaire	11	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
● Mobilisation de ressources gratuites ou à un prix symbolique	36	0	Bricolage matériel
● Mobilisation de ressources locales disponibles	18	0	Bricolage matériel
● Mobilisation et implication de bénévoles	51	0	Bricolage de main d'œuvre
● Ne consacrer que le minimum de ressources	13	0	Raisonnement en pertes abordables
● N'investir que ses ressources personnelles disponibles	6	0	Raisonnement en pertes abordables

● Organisation de réunions formelles fréquentes	13	0	Implémentation de processus de contrôle
● Partenariats et collaborations	90	0	Patchwork fou
● Participation à des événements	10	0	Création de l'opportunité
● Persuasion en adaptant son discours	25	0	Persuasion
● Persuasion en construisant des relations avec des acteurs politiques	9	0	Persuasion
● Persuasion en faisant preuve de légitimité et de confiance	25	0	Persuasion
● Persuasion en mettant en valeur l'impact social et les bénéficiaires	19	0	Persuasion
● Persuasion en montrant des faits concrets et réels	2	0	Persuasion
● Persuasion en racontant l'histoire	5	0	Persuasion
● Persuasion en se faisant connaître	17	0	Persuasion
● Planification et efforts marketing	16	0	Planification Formelle
● Prise de risque et contournement des règles existantes pour trouver une solution	5	0	Bricolage idéationnel
● Prise d'initiative	5	0	Création de l'opportunité
● processus d'essai-erreur	41	0	Expérimentation
● Que connais-je?	25	0	Les ressources définissent l'action-Bird in hand
● Qui connais-Je	50	0	Les ressources comme un point de départ-Bird in hand
● Qui suis-Je?	18	0	Les ressources comme un point de départ-Bird in hand
● Recrutement classique de nouvelles ressources humaines	1	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
● Rédaction de plan et rapports de projet	14	0	Planification Formelle
● Refus d'être contraint par les limites-Etat d'esprit d'ingéniosité	6	0	Débrouille
● Relations basées sur la confiance	23	0	Bricolage de familiarité
● Répondre rapidement aux opportunités imprévues	5	0	Adaptation et flexibilité
● Réutilisation de ressources abandonnées par d'autres structures	21	0	Bricolage matériel
● Réutilisation de ressources d'occasion	6	0	Bricolage matériel
● Structure organisationnelle claire	32	0	Implémentation de processus de contrôle
● Subventions, Sponsoring, Mécénat et dons	69	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
● Tester différents modèles de revenus	4	0	Expérimentation
● Travaillant dans des espaces de coworking	4	0	Création de l'opportunité
● Trouvant les solutions les moins coûteuses pour résoudre un problème	11	0	Raisonnement en pertes acceptables
● Utilisation de son réseau	79	0	Bricolage de réseau
○ Utilisation d'outils de communication gratuits	24	0	
● Veilles informationnelles et l'analyse de l'environnement	8	0	Recherche d'opportunités
● Vision	120	0	Prédiction du futur

Tableau 41. Codes et fréquences d'apparition- Deuxième phase d'analyse (Sortie Atlas.ti8)

Nous constatons que dans le tableau 41, les fréquences d'apparition thématiques varient entre 1 et 120. Le code le plus représenté avec la fréquence d'apparition thématique la plus élevée (120 citations) est « Exprimer une vision » qui selon Fisher (2012), Servantie et Hlady-Rispal (2018), correspond à une logique de causation et de bricolage. Le code le moins cité par les répondants (fréquence d'apparition thématique la plus faible=1) est « Calculer les risques à prendre » qui correspond à une logique entrepreneuriale de causation. Selon Fisher (2012), l'entrepreneur qui calcule les rendements attendus est un entrepreneur qui suit un raisonnement linéaire causal.

Fréquence d'apparition thématique	
Minimum	Maximum
1	120
Code correspondant	Calculer les risques à prendre / Exprimer une vision

Tableau 42. Thèmes les moins et les plus cités

Les fréquences d'apparition thématique, calculées par la logiciel Atlas.ti8, nous ont permis de déterminer les facteurs dominants et les plus influents. Ensuite, nous avons éliminé les codes qui avaient une fréquence d'appariation faible par rapport aux autres. Dans une étape finale, nous n'avons maintenu que les codes qui ont une fréquence d'apparition thématique légèrement inférieure, égale ou supérieure à la moyenne (21). Nous avons éliminé les codes qui avaient des fréquences d'apparitions thématiques très faibles inférieures à 10. Finalement, nous avons éliminé 25 codes, que nous citons dans le tableau 43.

Code	Fréquence d'apparition	Code	Fréquence d'apparition
Acquisition de nouvelles ressources	7	Interaction régulière avec les parties prenantes via une présence physique dans l'entreprise	4
Calcul et estimation des rendements attendus	7	Raisonnement en pertes acceptables en n'investissant que ses ressources personnelles disponibles	6
Calcul des risques à prendre	1	Persuasion en construisant des relations avec des acteurs politiques	9
Consacrer de son temps libre pour l'entreprise	5	Persuasion en montrant des faits concrets et réels	2
Création de l'opportunité dans des rencontres informelles	6	Persuasion en racontant l'histoire	5
Création de l'opportunité en puisant dans ses ressources personnelles	6	Prise de risque et contournement des règles existantes pour trouver des solutions	5
Création de l'opportunité en travaillant dans des espaces de coworking	4	Prise d'initiative	5
Définition de règles et de standards	5	Recrutement classique de nouvelles ressources humaines	1
Développement de scénario	2	Refus d'être contraint par les limites	6
Evitement des actions qui limitent la flexibilité de l'entreprise	2	Répondre rapidement aux opportunités imprévues	5
Favoriser l'implication des personnes locales	7	Réutilisation de ressources d'occasion	6
Implication de différents profils sans des exigences techniques ou de diplômes	5	Tester différents modèles de revenus	4
Recherche d'opportunités via des veilles informationnelles et l'analyse de l'environnement	8		

Tableau 43. Codes éliminés de l'analyse

Nous présentons dans la figure 13, la nouvelle version des groupes de codes générée par Atlas.ti 8 suite à l'élimination d'un certain nombre de codes:

Name	Size	Modified by	Created	Modified
Adaptation et flexibilité	1	Myriam	16/01/2020 00:08	16/01/2020 00:08
Bricolage de familiarité	2	Myriam	17/01/2020 20:35	17/01/2020 20:35
Bricolage de main d'oeuvre	3	Myriam	15/01/2020 23:48	15/01/2020 23:48
Bricolage de réseau	2	Myriam	15/01/2020 18:09	15/01/2020 18:09
Bricolage idéationnel-D'opportunité	1	Myriam	17/01/2020 20:43	18/01/2020 11:25
Bricolage matériel	3	Myriam	15/01/2020 17:58	15/01/2020 17:58
Création de l'opportunité	2	Myriam	15/01/2020 18:31	15/01/2020 18:31
Débrouille	2	Myriam	17/01/2020 20:30	17/01/2020 20:30
Expérimentation	2	Myriam	15/01/2020 23:39	15/01/2020 23:39
Implémentation de processus de c...	2	Myriam	15/01/2020 17:41	15/01/2020 17:41
Les ressources comme un point d...	3	Myriam	15/01/2020 23:18	18/01/2020 10:58
Mobilisation classique de nouvelle...	2	Myriam	15/01/2020 17:51	15/01/2020 17:52
Patchwork fou	1	Myriam	15/01/2020 23:30	15/01/2020 23:30
Persuasion	4	Myriam	15/01/2020 17:45	15/01/2020 17:45
Plannification Formelle	4	Myriam	15/01/2020 18:18	16/01/2020 10:34
Prédiction du futur	2	Myriam	15/01/2020 18:11	15/01/2020 18:11
Raisonnement en pertes abordables	2	Myriam	15/01/2020 23:25	15/01/2020 23:25
Recherche d'opportunités	1	Myriam	15/01/2020 18:12	15/01/2020 18:12

Figure 13. Groupes de codes- Version2 (Capture d'écran_Atlas.ti 8)

Nous présentons dans le tableau 44 la liste finale des codes et groupes de codes. Nous avons obtenu une liste finale de 42 codes regroupés en 18 groupes de codes.

Code	Grounded	Density	Code Groups
• Activités de réseautage	28	0	Bricolage de réseau
• Adaptation	48	0	Adaptation et flexibilité
• biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement	31	0	Expérimentation
• Bricolage idéationnel-Combiner les idées pour trouver la meilleure solution	33	0	Bricolage idéationnel
○ Bricolage ne découlant pas d'une nécessité	23	0	Bricolage Intellectuel
• Combiner et cumuler les sources de revenus	15	0	Etat d'esprit d'ingéniosité
○ création de valeur sociale	27	0	
• Faire avec les moyens du bord	26	0	Etat d'esprit d'ingéniosité
• Développement de modèles et plans d'affaires pour les procédures formelles	12	0	Planification Formelle
• Développement et suivi de plan et modèle d'affaires	32	0	Planification Formelle
• Etudes de marchés	11	0	Recherche d'opportunités
• Favoriser l'implication des amateurs et compétences autodidactes	23	0	Bricolage de main d'œuvre
• Fixation d'objectifs à long terme	15	0	Prédiction du futur
• Implication de personnes proches dans le projet	19	0	Bricolage de main d'œuvre
• Informalité-Travail Informel	22	0	Bricolage de familiarité
• Interaction avec les gens	48	0	Création de l'opportunité
• Mobilisation de nouvelles ressources si nécessaire	11	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
• Mobilisation de ressources gratuites ou à un prix symbolique	36	0	Bricolage matériel
• Mobilisation de ressources locales disponibles	18	0	Bricolage matériel
• Mobilisation et implication de bénévoles	51	0	Bricolage de main d'œuvre
• Ne consacrer que le minimum de ressources	13	0	Raisonnement en pertes acceptables
• Organisation de réunions formelles fréquentes	13	0	Implémentation de processus de contrôle
• Partenariats et collaborations	90	0	Patchwork fou
• Participation à des événements	10	0	Création de l'opportunité
• Persuasion en adaptant son discours	25	0	Persuasion
• Persuasion en faisant preuve de légitimité et de confiance	25	0	Persuasion
• Persuasion en mettant en valeur l'impact social et les bénéficiaires	19	0	Persuasion
• Persuasion en se faisant connaître	17	0	Persuasion
• Planification et efforts marketing	16	0	Planification Formelle
• processus d'essai-erreur	41	0	Expérimentation
• Que connais-je?	25	0	Les ressources disponibles définissent l'action- Un tient vaut mieux que deux
• Qui connais-Je	50	0	Les ressources disponibles définissent l'action- Un tient vaut mieux que deux
• Qui suis-Je?	18	0	Les ressources disponibles définissent l'action- Un tient vaut mieux que deux
• Rédaction de plan et rapports de projet	14	0	Planification Formelle
• Relations basées sur la confiance	23	0	Bricolage de familiarité
• Réutilisation de ressources abandonnées par d'autres structures	21	0	Bricolage matériel
• Structure organisationnelle claire	32	0	Implémentation de processus de contrôle
• Subventions, Sponsoring, Mécénat et dons	69	0	Mobilisation classique de nouvelles ressources
• Trouvant les solutions les moins coûteuses pour résoudre un problème	11	0	Raisonnement en pertes acceptables
• Utilisation de son réseau	79	0	Bricolage de réseau
○ Utilisation d'outils de communication gratuits	24	0	Raisonnement en pertes acceptables
• Vision	120	0	Prédiction du futur

Tableau 44. Liste finale des codes maintenus après purification des données (sortie Atlas.ti 8)

Nous présentons, dans le tableau 45, la liste finale des thèmes et sous thèmes.

Logique entrepreneuriale	Thème	Sous thème	Fréquence d'apparition	Total
BRICOLAGE	Bricolage de réseau	Activités de réseautage	28	107
		Utilisation de son réseau	79	
	Exprimer une vision	Vision	120	120
	Bricolage matériel	Mobilisation de ressources gratuites ou acquises à un prix symbolique	36	75
		Mobilisation de ressources locales disponibles	18	
		Réutilisation de ressources abandonnées par d'autres structures	21	
	Bricolage intellectuel	Bricolage ne découlant pas d'une nécessité	23	23
	Etat d'esprit d'ingéniosité	Combiner et cumuler les sources de revenus	15	41
		Faire avec les moyens du bord	26	
	Bricolage de main d'œuvre	Favoriser l'implication des amateurs et compétences autodidactes	23	93
		Implication de personnes proches dans le projet	19	
		Mobilisation et implication de bénévoles	51	
	Bricolage de familiarité	Travail informel	22	45
		Relations basées sur la confiance	23	
	Création de l'opportunité	Interaction avec les gens	48	58
		Participation à des événements	10	
	Persuasion	Persuasion en adaptant son discours	25	86
Persuasion en faisant preuve de légitimité et de confiance		25		
Persuasion en mettant en valeur l'impact social et les bénéficiaires		19		
Persuasion en se faisant connaître		17		
Création de valeur sociale			27	27
Bricolage idéationnel			33	33
EFFECTUATION	Adaptation et flexibilité		48	48
	Expérimentation	biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement	31	72
		Processus d'essai-erreur	41	
	Patchwork fou	Partenariats et collaborations	90	90
	Les ressources définissent l'action- le principe de un tien vaut mieux que deux	Qui connais-je? (Contacts et connaissances de l'entrepreneur)	50	93
		Que connais-je? (Connaissances de l'entrepreneur)	25	
		Qui suis-Je? (expertise, expérience de l'entrepreneur)	18	
	Raisonnement en pertes acceptables	Trouver les solutions les moins coûteuses pour résoudre un problème	11	48
		Utilisation d'outils de communication gratuits	24	
		Ne consacrer que le minimum de ressources pour l'entreprise à un certain stade	13	
Création de l'opportunité	Interaction avec les gens	48		

CAUSATION		Participation à des événements	10	58
	Planification formelle	Développement de modèles et plans d'affaires pour les procédures formelles	12	74
		Développement et suivi de plan et modèle d'affaires	32	
		Rédaction de plan et rapports de projet	14	
		Planification et efforts marketing	16	
	Prédiction du futur	Vision	120	135
		Fixation d'objectifs à long terme	15	
	Mobilisation classique de nouvelles ressources	Mobilisation de nouvelles ressources si nécessaire	11	80
		Mobilisation de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons	69	
	Implémentation de processus de contrôle	Définition d'une structure organisationnelle claire	32	45
		Organisation de réunions formelles régulières	13	
	Recherche d'opportunités	Elaboration d'études de marchés	11	11

Tableau 45. Bricolage, effectuation et causation en entrepreneuriat social

Nous concluons donc que le processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social s'opère via des logiques complémentaires de bricolage, causation et effectuation et ce notamment via des micro-processus dominants adoptés au quotidien dans les entreprises sociales qui sont : l'utilisation du réseau, des activités de réseautage (107), la prédiction du futur en définissant une vision et en fixant des objectifs à long terme à partir desquels l'entrepreneur social mobilisera des ressources (135), le bricolage de main d'œuvre en mobilisant des bénévoles (93), l'adoption de différentes modalités de persuasion (86), le suivi du principe du patchwork fou en impliquant plusieurs partenaires en dépit de leurs diplômes et de leur niveau d'éducation (90), suivi du principe « les ressources disponibles définissent l'action »(93), et à travers une mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, des dons, du mécénat (80). Un réseau de codes (Figure 14) a été créé sur atlas.ti8. Ce réseau de codes nous a permis de visualiser les différents liens entre les codes et les groupes de code « *code groups* ». Nous présentons dans la sous-section suivante, les résultats de la troisième phase d'analyse.



Figure 14. Groupes de codes- Version2 (Capture d'écran_Atlas.ti 8)

Section 3. Résultats de la troisième phase d'analyse et proposition du cadre conceptuel de causation, bricolage, et effectuation en entrepreneuriat social

Dans cette partie, nous présentons le cadre conceptuel final relatif aux processus de mobilisation de ressources adoptés par les interviewé(e)s dans un contexte d'entrepreneuriat social où les ressources sont beaucoup moins accessibles que dans l'entrepreneuriat conventionnel. Nous rappelons le fait que la contrainte des ressources est plus accrue car l'entrepreneuriat social est un phénomène nouveau et émergent (Rey-Martí et al. 2016). De ce fait, l'appui institutionnel est faible, le nombre de structures encadrant et finançant les entreprises sociales est inférieur au nombre de structures appuyant les entreprises orientées profit. De plus, les entreprises sociales émergent suite à un manque de ressources, d'équipements et de moyens (Di domenico et al. 2010), elles opèrent donc dans un environnement où les ressources sont rares ou difficilement accessibles. Nous proposons dans le tableau 46 un ensemble de verbatim extraits des entretiens explicitant et illustrant les contraintes de ressources rencontrées par les entrepreneurs sociaux:

Interviewé(e)	Verbatim
#6	<p>«ça dépend de ton modèle, en tout cas c'est vrai que le modèle associatif en Tunisie il a beaucoup de limites, on est bien d'accord sur ça, on galère pour que ça soit durable avec seulement ce modèle là mais c'est pas possible en fait »</p> <p>« Moi je pense que nous en tant qu'organisation, nous ce n'était pas ça le problème. Nous au début, c'est ce qu'on pensait, on se disait ouii on n'a pas d'argent c'est parcequ'au début on se basait sur le bénévolat, et après quand tu reçois l'argent, le principal problème c'est les ressources humaines en fait, t'as pas les compétences »</p>
#23	<p>« Ils rencontraient plein de problèmes comme l'incertitude sur la pérennité des subventions, en plus certains avaient des contrats AIDES (c'est des contrats que l'Etat donne pour aider l'employeur à embaucher, c'est une forme de subvention à l'embauche, le but est de diminuer les coûts d'embauche) le problème auquel ils font face est la fin des contrats Aidés »</p> <p>« la différence entre ces entreprises et les entreprises classiques est que le chiffre d'affaires n'est pas basé sur des recettes propres, ils n'ont que des subventions »</p>
#29	<p>« de l'Etat rien, même s'ils nous ont suivi pendant un moment, mais ils ne nous ont rien donné, mais le premier financeur c'est la région île de France, mais il y a très peu de financement pour le fonctionnement d'une association, à chaque fois il faut proposer un projet et en fonction de ce projet on vous finance, ce n'est pas la même chose qu'une entreprise, même d'une manière professionnelle ce n'est pas la même manière de penser la gestion »</p>
#4	<p>« les difficultés existent toujours, par exemple on ne trouve pas toujours des ressources financières, il y a des projets qui s'annulent car on ne trouve pas de ressources financières »</p>
#21	<p>« La plus grande difficulté était d'exploiter le pack informatique des administrations, c'est interdit par la loi tunisienne, c'est très centralisé, il faut passer par 20000 procédures pour arriver à avoir les vieux ordinateurs. Du coup la solution qu'on a trouvée était d'aller réparer l'ordinateur sur place et faire bénéficier les étudiants des écoles de la région en question, c'est la solution qu'on a trouvée par rapport à cette problématique administrative »</p> <p>« Des difficultés comme par exemple il y a des zones où il n'y a pas internet, des animateurs qui n'ont pas les compétences pour jouer le rôle d'un médiateur numérique »</p>
#17	<p>« les difficultés c'est notre quotidien (rire), biensur tout d'abord on a les difficultés financières, car notre produit se cultive pendant une seule saison, et nous on fait le stockage et on vend tout au long de l'année, on l'achète de chez l'agriculteur, après le produit reste stocké chez nous toute l'année jusqu'à ce qu'il soit vendu, et tout ça demande un besoin de fond de roulement énorme, ce n'est pas facile de trouver ces ressources, on galère avec les banques »</p>
#7	<p>« si ton association ne fait pas partie d'un parti politique en Tunisie tu vas rencontrer beaucoup de difficultés »</p>
#16	<p>« Mais vraiment c'était un long travail et après la révolution à Tunis, tu sais qu'à chaque fois il y a un truc qui arrive, un attentat etc. en 2015, les activités étaient en baisse, et plus ça avance dans le temps plus ils baissaient de plus en plus »</p> <p>« Mais tu sais que le système des ministères est très compliqué, ils mettent du temps pour accepter, et déjà ce n'est pas facile qu'ils acceptent, et une fois ils acceptent, ils mettent du temps pour nous verser l'argent. »</p>
#12	<p>« Ressources financières (rire) ça c'est notre plus grand et principal problème »</p> <p>« Notre problème c'est le sponsoring et la mobilisation de fonds. Et sans l'argent, tu ne peux rien faire. »</p>
#8	<p>« Pour nous une des problématiques de l'entrepreneuriat social c'est le fait qu'il n'y a pas de définition claire, pas de cadre juridique. »</p>
#24	<p>« et on a des difficultés surtout sur les ressources financières, je galère, je passe ma vie à compter les dossiers de subventions, les demandes de subventions »</p>
#27	<p>« je pense que partout dans le monde et dans l'entrepreneuriat social, il y a la difficulté du financement, des fonds »</p>

Tableau 46. Extraits d'entretiens- Contraintes de ressources en entrepreneuriat social

Nous nous attachons, maintenant à la présentation des résultats afférents aux différentes dimensions et sous dimensions de causation, bricolage et effectuation émergentes des entretiens.

Notre analyse confirme des aspects de bricolage, de causation et d'effectuation documentés dans la littérature existante de l'entrepreneuriat conventionnel et social et propose de nouvelles caractéristiques distinctives de ces processus dans un contexte d'entrepreneuriat social, que nous récapitulons dans le tableau 48. Comme dans de nombreuses études qualitatives, les données empiriques sont sous forme de verbatim.

1. Bricolage en entrepreneuriat social

Nos résultats empiriques ont montré que des micro-processus de bricolage sont mis en action dans les entreprises sociales étudiées. Nous présentons les dimensions de bricolage adoptées au sein des entreprises sociales selon un ordre décroissant allant de la dimension la plus citée, ayant la fréquence d'apparition la plus élevée, à la moins citée.

1.1. Exprimer une vision (120)

La dimension « vision » est apparue dans plusieurs cas avec une forte fréquence d'apparition. Cette dimension correspond au fait d'être visionnaire, ce qui est une caractéristique d'un entrepreneur en général. Exprimer une vision est un facteur très récurrent dans les entretiens. En effet, les interviewé(e)s nous ont indiqué le fait qu'ils exprimaient une vision générale, mais sans élaborer des plans et des objectifs bien précis et détaillés. En fonction de cette vision, l'entrepreneur social démarre le processus entrepreneurial et mobilise des ressources afin de créer de la valeur sociale. Le verbatim suivant illustre ce point :

*« On fait les deux car on sait on a la vision et après pour faire ça, on fait des plans sur un an- 3 ans » #33,
Strasbourg*

Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont montré que les entrepreneurs sociaux expriment une vision, ce qui est afférent à une logique entrepreneuriale de bricolage et de causation. Etant donné que « Exprimer une vision » est une caractéristique commune entre le bricolage et la causation, nous proposons plus de détails et d'explications dans la section 3.3. (Causation en entrepreneuriat social).

Le deuxième micro-processus le plus récurrent est le bricolage de réseau.

1.2. Bricolage de réseau (107)

Les interviewé(e)s ont souligné l'importance du réseau dans la mobilisation des ressources et des opportunités. Le bricolage de réseau se décline en deux sous-dimensions : l'utilisation du réseau et les activités de réseautage.

a. Utilisation du réseau

Les entrepreneurs sociaux font souvent appel à leur réseau personnel pour mobiliser des ressources et des opportunités. En effet, ils ne s'arrangeaient pas seulement avec leurs ressources personnelles disponibles mais aussi en utilisant les ressources mobilisées grâce à leur réseau personnel et professionnel existant. Par exemple l'entrepreneur social #33 et qui est membre du réseau Ashoka et est basée à Strasbourg a utilisé son réseau existant pour mobiliser des ressources et minimiser les charges. Elle nous a dit :

« Donc si tu n'as pas de réseau qui te soutient, qui t'aide au début, tu ne peux rien faire tout seul, on ne peut pas se payer des logements à chaque fois qu'on veut aller à Paris » #33, Strasbourg

Un autre entrepreneur social #32 qui est le fondateur de CG Paris a aussi utilisé son réseau personnel pour mobiliser des acteurs clés:

« On a trouvé des investisseurs à travers le réseau personnel de notre équipe » #32, Paris

L'interviewé #25 nous a indiqué que grâce au réseau, il a réussi à mobiliser de nouvelles ressources liées aux compétences:

« Voilà c'est des nouvelles ressources qui s'acquièrent et elles s'acquièrent par le réseau, on repère une personne, on lui propose d'être dans le conseil d'administration et d'amener ses compétences voilà comment ça se passe » #25, Voiron

Par exemple, l'interviewé #16 a pu avoir, grâce à son réseau existant, un local gratuitement pour faire des expositions qui vont permettre de mobiliser des ressources financières et créer de la valeur sociale en créant de l'emploi pour des femmes défavorisées.

C'est ce que #16 a expliqué dans le verbatim suivant :

« L'équipe de Yunus Social Business a discuté de nous et de notre expo à cette Directrice, et donc elle a fait l'initiative de nous donner l'espace gratuitement, car cet événement nécessite beaucoup d'argent, et il faut louer un local, la location de local n'est pas du tout évidente (rire), et surtout qu'il s'agit d'une nouvelle collection, les trois jours d'événement peuvent facilement nous coûter 7000 dinars tunisiens » #16, nord-ouest de la Tunisie

L'entrepreneur social #17 a su intéresser des clients, assurer des ventes et donc mobiliser des ressources financières et créer de la valeur sociale grâce à son réseau existant :

« Et la troisième chose c'est le réseau, car sans le réseau tu ne peux pas vendre ton produit, moi si je n'étais pas un simple commerçant de figue séché, je n'aurais pas pu assurer des ventes dès le premier jour où j'ai ouvert TAZ, ce n'est pas une chose facile, j'ai utilisé mon ancien réseau, même si le réseau d'approvisionnement je l'ai refait de zéro, mais le réseau vente, j'ai gardé beaucoup d'anciens clients, j'ai commencé avec eux, même si après j'ai commencé à éliminer les clients qui ne s'adaptent pas à mes besoins, mais ils m'ont beaucoup aidé » #17, Tunis

Quant à l'entrepreneur social #1, il a réussi à mobiliser des ressources financières et des contrats de prestations de service auprès d'organisations internationales grâce à son réseau et aux informations qui passent à travers le réseau personnel professionnel. Le verbatim suivant illustre l'idée :

« Oui oui bon on les cherchait avec nos amis aussi, les gens qu'on connaît, il y a on entend parler par exemple, quelqu'un te dit, voilà j'ai un contrat allez tu viens travailler et tout et après tu sais des trucs comme la GIZ » #1, Tunis

« C'est aussi les gens ils connaissent M, ils connaissent L, tu vois, donc voilà on joue beaucoup sur les bouche à oreille, la confiance euu, tu vois, tu vois A, par exemple A, elle nous a connu, elle nous a appelé pour la crèche, elle a présenté notre projet à l'UNICEF²⁵, tu vois donc, des trucs aussi de, tu vois c'est du ..., on a un marketing de confiance, de proximité, on va dire » #1, Tunis

« On connaissait tout le monde à Tunis, le réseau, l'entrepreneuriat social » #1, Tunis

« C'est-à-dire il y a des trucs qui malheureusement, parcequ'ils n'ont pas le réseau, ils ne savent pas comment arriver à l'IFT, à la GIZ, malheureusement ils sont privés de ça alors qu'ils ont des idées superbes, des projets soutenables » #1, Tunis

b. Activités de réseautage

De plus, certains interviewé(e)s faisaient des activités de réseautage en assistant à des événements et à des rencontres, ce qui leur a permis d'élargir leurs réseaux. Par exemple l'entrepreneur social #1 a assisté à des événements pour mobiliser des contacts et des acteurs clés :

« C'est du réseau quoi, du réseautage, on va dans les cocktails, on prend des cafés (rire) » #1, Tunis

L'interviewé #16, localisée dans une zone rurale « Sajnen » au nord-ouest de la Tunisie a participé à tous les événements organisés par ses partenaires afin de mobiliser de nouveaux acteurs clés ou parties prenantes et d'élargir son réseau de contacts :

« Et après nous-même on est présents dans les événements de plusieurs de nos partenaires. » #16, nord-ouest de la Tunisie

²⁵ Fonds des nations unies pour l'enfance

L'entrepreneur social #32, qui est basé à Paris, a organisé des événements afin d'attirer des investisseurs :

« On organise des événements pour attirer des investisseurs et mobiliser des ressources financières » #32, Paris

« Nous on a organisé des événements pour les convier et les convaincre » #32, Paris

L'interviewé #27 a également organisé des événements comme des dîners, des rencontres formelles pour favoriser le réseautage et mobiliser de nouvelles ressources.

« En fait pour les membres du MOS on organise plein d'événements comme des rencontres réseaux, des dîners réseaux des apéros de networking, ça c'est des événements plus formels, par exemple le vendredi soir on organise un atelier sur la thématique de la collectivité, ça fait un événement formel où les entrepreneurs se rencontrent » #27, Lyon

Le verbatim suivant explique également le processus d'activités de réseautage mis en action par l'entrepreneur social #14 :

« Pour les ressources la première chose c'est la participation dans divers événements. Dans les événements de sensibilisation, on se retrouve avec des gens, le fait de faire connaissance avec les gens leur expliquer, il y a 85% des gens avec qui tu parles te seront de retour et ils vont te verser de l'argent dans ton compte bancaire, et ça c'est dans le cas d'événements qu'on organise nous ou auxquelles on participe » #14, Hammamet

La troisième dimension du bricolage, la plus répandue est le bricolage de main d'œuvre.

1.3. Bricolage de main d'œuvre (93)

Les entrepreneurs sociaux interviewé(e)s ont mobilisé des ressources humaines, des compétences à travers du bricolage, en mobilisant des bénévoles, en impliquant des personnes proches et des connaissances dans le projet et en favorisant l'implication des amateurs et des compétences autodidactes, ce qui a permis à l'entreprise sociale de minimiser les charges. La dimension « bricolage de main d'œuvre se décline » en 3 sous dimensions : la mobilisation et l'implication de bénévoles, l'implication de personnes proches dans le projet et l'implication des amateurs et des compétences auto-didactes.

a. Mobilisation et implication de bénévoles

Le bricolage de main d'œuvre notamment via la mobilisation de bénévoles est un aspect caractéristique de l'entrepreneuriat social. Par exemple, l'entrepreneur social #33 qui est membre du réseau Ashoka a réussi à mobiliser un professionnel de la psychologie cognitive qui a donné bénévolement de son temps et de ses compétences. Le verbatim suivant illustre l'idée :

« Après on s'était entouré à un moment donné d'un professionnel de la psychologie cognitive qui nous a aidé à rajouter des choses dans nos ateliers notamment sur comment développer l'optimisme et la gratitude qui sont des compétences essentielles tout au long de la vie, c'était bénévole, C'est parce qu'il trouvait ça cool » #33, Strasbourg

Néanmoins la mobilisation des bénévoles et leur implication n'est pas un processus facile en entrepreneuriat social. C'est ce que nous a expliqué l'interviewé #23 qui est expert en entrepreneuriat social dans la ville de Grenoble.

« D'autres problèmes sont relatifs au renouvellement des bénévoles car les bénévoles à un certain moment ils vont en avoir marre, le problème est qu'ils ne trouvent pas de bénévoles » #23, Grenoble

Ce que nous a aussi expliqué l'interviewé #4 :

« Pour les bénévoles même s'ils sont des membres actifs mais ils ne peuvent pas te donner 100% de leur temps, il vient 1 ou 2 fois, le jour où il est libre et c'est tout ». #4, Sfax

L'interviewé #29 a bénéficié des services et des compétences de bénévoles qui lui ont créé un site internet pour son entreprise sociale. Les services offerts gratuitement par les bénévoles ont permis à l'entrepreneur social #29 de minimiser les coûts et les charges :

« Le site internet on l'a fait avec les bénévoles en fait, on a fait le graphisme...moi j'avais fait un cahier de charges, un premier truc en me disant à quoi ça doit ressembler, j'ai posé tout ça à plat dans une sorte de cahier de charge pas du tout professionnel, après j'ai travaillé avec les graphistes qui sont bénévoles, qui ont transformé tout ce que j'avais mis en image, et après j'ai des développeurs qui ont développé leur parties deux heures par ci deux heures par-là » #29, Ile de France

b. Implication de personnes proches dans le projet

De même que des personnes proches comme des membres de la famille ou des amis ont offert des services à l'entrepreneur social quand ce dernier arrive à les mobiliser et convaincre. C'est ce que nous a expliqué l'interviewé #17 :

« J'ai une amie, par exemple qui m'a aidé d'une façon bénévole surtout sur la partie des concours d'innovation, d'entrepreneuriat, que je boycotte maintenant, la partie marketing aussi et communication, dans les foires aussi, des choses comme ça » #17, Tunis

Et c'est ce qu'a aussi expliqué l'entrepreneure sociale #33 qui a été aidée par des membres de la famille et des amis notamment dans la phase de lancement de l'entreprise sociale :

« Il y a plein de choses comme ça que si on n'avait pas de la famille ou des amis pour loger ou nous dépanner sur des missions qu'on a besoin on ne pourrait pas s'en sortir. Parce que quand tu lances ton entreprise les fonds ne sont pas ouverts, donc tu te débrouilles » #33, Strasbourg

c. Favoriser l'implication des amateurs et des compétences autodidactes

Certains entrepreneurs sociaux nous ont dit qu'ils ont impliqué des amateurs et des compétences autodidactes acquises par la pratique plutôt que des professionnels avec des années d'expérience et des diplômes de haut niveau.

Par exemple, l'interviewé #17 a intégré une femme rurale qui était dans une situation défavorisée, l'a formé et l'a impliqué dans son entreprise sociale et a donc créé de la valeur sociale en créant de l'emploi à une personne désavantagée :

« Par exemple, nous parmi les ouvrières qu'on emploie, on a une femme de ménage qui est divorcée, a 50 ans et qui a une fille, elle n'a pas d'historique de CNSS²⁶, elle travaillait comme femme de ménage dans les maisons avant et elle veut bien s'intégrer dans une structure où il y a une cotisation sociale mais le problème est qu'elle a un engagement familial qui est sa fille qu'elle s'occupe d'elle, donc elle ne peut pas aller travailler dans une usine lointaine, donc nous on l'a intégré avec nous dans notre entreprise sociale on lui montré le travail et maintenant elle est devenue une ouvrière, elle n'est plus une femme de ménage. Bien sûr la cotisation sociale n'est pas une faveur, c'est une chose automatique » #17, Tunis

L'intégration de personnes désavantagées et sous-représentées, lors du recrutement de ressources humaines, est un aspect caractéristique de l'entrepreneuriat social. L'implication de compétences acquises par la pratique et non par des formations théoriques et formelles est un processus qui est aussi mis en action au sein des entreprises sociales. Le verbatim suivant en constitue un bon exemple :

« La question des compétences en interne juridique et RH qu'on n'avait pas et financière comptable, on a dû apprendre sur le tas, pareil pour les compétences Web, les compétences on s'est auto-formé »

« Par exemple pour la réparation des ordinateurs, on a recruté quelqu'un qui avait déjà fait des réparations avec nous »

La quatrième dimension est le développement de différentes modalités de persuasion.

²⁶ Caisse nationale de la sécurité sociale

1.4. Persuasion (86)

Les interviewé(e)s ont adopté différentes modalités de persuasion. Nous avons repéré dans les entretiens quatre modalités de persuasion, que nous présentons selon un ordre décroissant de la plus influente à la moins influente.

a. Adaptation de son discours à l'audience

Les entrepreneurs sociaux interviewés ont utilisé différentes modalités de persuasion réfléchies consistant à adapter leur discours à l'audience de sorte qu'il corresponde au mieux à l'intérêt de la partie prenante ou de l'investisseur qui va octroyer un financement ou tout autre type de contrepartie à l'entrepreneur social, suite à ce discours. C'est ce que nous a expliqué l'interviewé #33, qui est membre du réseau Ashoka dans le verbatim suivant :

« En fonction de ces sponsors, en fonction de ce qu'ils ont envie de financer, on va appuyer plus ou moins sur un des trois axes, choses, on va plus parler de la chose qui va intéresser le plus mais tout se rejoint en fait. » #33, Strasbourg

C'est ce que nous a également expliqué l'interviewé #32 dont l'entreprise sociale est localisée à Paris en disant qu'il a adapté son discours à chaque fois en fonction de l'audience :

“euh enfin ça dépend, pour les joueurs, on leur a dit imaginez qu'un jeu génère 500.000 euros par jour et qu'il y a une partie qui va à l'association et après les investisseurs on les convainc par le côté concret des choses et sur ce qu'ils vont gagner sur le marché, donc avec les investisseurs on ne se focalise pas sur l'aspect social de la chose créée, bon il y'en a qui trouvent ça cool, mais pour d'autres ce n'est pas le cœur du business » #32, Paris

L'expert et coach en entrepreneuriat social #28 a aussi souligné l'importance de l'adaptation du discours pour mobiliser les ressources financières et humaines comme les bénévoles. Les deux verbatim suivants illustrent l'idée :

« C'est mon travail de tous les jours en tant que consultant. Moi le but c'est de les positionner dans leur environnement humain et territoire et l'idée c'est de positionner ces structures sur quel message à communiquer, quels points importants mettre en œuvre, quel est le message à poser sur un support pour rechercher des bénévoles, rechercher des fonds, communiquer sur un événement, enfin vraiment voilà la communication globale. Moi je les coache sur comment, quel message véhiculer pour aller chercher les ressources » # 28, Dole-Franche comté

« En fait le truc est que je ne peux pas vous donner des détails très précis, car je fais des formations, ce jeudi par exemple sur quelle stratégie de communication mettre en œuvre pour aller chercher du financement que ce soit du mécénat, du sponsoring ou d'autres modèles de financement. Typiquement quand j'accompagne une structure sportive ou une association culturelle, à chaque fois c'est du sur mesure. Mais ce que je peux te dire c'est qu'il n'y a pas de communication copier-coller, c'est-à-dire que chaque structure doit communiquer d'une manière indépendante » # 28, Dole-Franche comté

La deuxième modalité de persuasion la plus répandue, qui a aussi une fréquence d'apparition élevée (25) consiste à faire preuve de légitimité et de confiance afin d'attirer et de persuader les parties prenantes.

b. Légitimité et confiance

La dimension « pouvoir de persuasion en améliorant sa légitimité et en faisant preuve de confiance » a été citée par plusieurs entrepreneurs sociaux. En effet, la légitimité et la confiance sont deux facteurs importants pour construire des relations durables et pour mobiliser des ressources. L'entrepreneuse sociale #33, qui est membre du réseau Ashoka, nous a dit que la légitimité est d'une importance cruciale pour mobiliser des partenaires surtout quand il s'agit d'une entreprise sociale :

« Car si tu veux mobiliser des partenaires, il faut les emmener, il faut qu'ils croient en toi et en ta légitimité, et c'est hyper important la légitimité surtout si tu es une association »
#33, Strasbourg

« C'est une question de crédibilité, il faut faire ce qu'on dit, il faut incarner ce qu'on dit, il faut être transparent... moi je pense que les premiers partenaires qui se sont mobilisés autour de nous c'est parcequ'ils nous faisaient confiance, et la confiance c'est quelque chose qu'on utilise avec tous nos partenaires, c'est hyper important et c'est comme ça qu'on construit nos partenariats avec nos fournisseurs »
#33, Strasbourg

De même que l'interviewée #5, qui est une experte en entrepreneuriat social et qui a travaillé sur la thématique de l'entrepreneuriat social avec plusieurs organisations internationales a souligné l'importance du développement de la confiance pour pouvoir mobiliser des partenaires notamment en entrepreneuriat social où les fonds sont mobilisés via les émotions :

« Mobiliser les fonds à travers le développement du capital confiance car en entrepreneuriat social, on mobilise les fonds à travers les émotions. »
#5, Tunis

L'entrepreneur social #17 a aussi souligné l'importance de la légitimité et de la confiance en entrepreneuriat social :

« Pour moi, l'empathie c'est la base de n'importe quel entrepreneur social, sinon il ne peut pas avancer. »
#17, Tunis

L'interviewé #19 a aussi expliqué l'importance de la confiance dans la mobilisation des ressources matérielles et des projets, dans le verbatim suivant:

« Ce n'est pas évident de demander à une entreprise une table, du matériel informatique, un ordinateur etc, tout ça c'est grâce à notre notoriété et notre sérieux et nos compétences. »
#19, Sidi-thabet

« Nous le meilleur prix qu'on a c'est la confiance qu'ont les bailleurs de fond pour nous, c'est des bailleurs de fond qui sont là 1, 2 et 3 fois, c'est eux qui nous sollicitent car ils savent qu'avec nous ça va aller à évolution » **#19, Sidi-thabet**

L'entrepreneure sociale **#14**, qui opère dans le secteur de la santé a amélioré sa visibilité et sa légitimité en utilisant les réseaux sociaux et les photos pour promouvoir les réalisations de son entreprise sociale. A travers ces micro-processus, elle a réussi à améliorer le capital confiance et légitimité et à attirer des ressources et des investisseurs:

« Le fait d'être à la page sur Facebook ou sur le site web, ça c'est important, les gens regardent ce que tu es entrain de faire, et la photo est très importante, car quand quelqu'un te donne un don et qu'il voit sur la photo que tu publies sur les réseaux sociaux son don c'est important » **#14, Hammamet**

La troisième modalité de persuasion qui a été citée 19 fois, consiste à développer des discours mettant en valeur l'impact social créé et les bénéficiaires, qui sont généralement des personnes défavorisées se trouvant dans des situations difficiles.

c. Discours basés sur l'impact social

D'autres interviewés ont indiqué qu'ils ont souvent basé leurs discours sur l'impact social créé pour convaincre les investisseurs. Cependant, cette dimension n'a été citée que 19 fois. Par exemple, l'interviewé **#16**, opérant dans le secteur de l'artisanat en Tunisie a pu mobiliser des ressources financières en racontant l'histoire d'une de ses employées qui est dans des conditions défavorisées et de la valeur sociale créée suite à la collecte de fonds :

« Par exemple nous on avait une potière qui s'appelle Jimaa, qui habitait dans une chambre dans des conditions invivables, elle elle nous a demandé de l'aider pour élargir un peu la chambre où elle vivait. Donc nous, bien sûr qu'on ne va pas dire qu'on a investi l'argent du groupement pour élargir la chambre de la potière, il faut trouver une solution. La solution était qu'on avait organisé un événement à la marsa, et dans cet événement, on s'était dit qu'une partie du revenu sera consacrée à la potière Jimaa vu ses conditions vulnérables, et on a parlé de ça sur notre page Facebook. On écrit tout nous. On s'était dit qu'il y a un pourcentage qui... par exemple on a vendu ses produits à un prix plus élevé vu ses conditions pour qu'elle puisse faire, faire et faire. Quand on a écrit tout cela, les gens étaient intéressés, car les gens veulent toujours qu'on leur raconte des histoires, il faut qu'il y ait une histoire. Donc nous on a participé gratuitement, et il y avait des clients qui nous ont dit qu'ils voulaient directement contribuer, il y'en a des clients qui nous ont donné 350 dinars tunisiens, une autre cliente avait dit que quand vous construisez la chambre, je pourrais aider en équipant cette chambre, donc on a reçu de l'argent en espèce, il y avait des gens qui nous ont donné une porte, une fenêtre, un matelas, un four, donc on a collecté de l'argent pour qu'on construise la chambre. » **#16, nord-ouest de la Tunisie**

L'interviewé **#24**, qui est le Directeur général d'une entreprise sociale localisée à Romans nous a dit qu'il a insisté sur la valeur sociale créée et les bénéficiaires afin de convaincre les gens et mobiliser des ressources financières:

« On travaille beaucoup sur l'impact social, il y a des effets sur des personnes, donc on essaye de convaincre les gens en gros en disant "si vous nous soutenez, vous soutenez plein de gens et ces gens-là ça leur donne une force, ils vont monter en compétences, c'est des gens qui vont monter sur le marché du travail » #24, Romans

L'interviewé #12, qui est médecin et opère dans le secteur de la santé dans la ville de Sousse en Tunisie, a réussi à convaincre un commerçant et à mobiliser des ressources matérielles gratuitement en soulignant le fait que ces ressources aideront des patients atteints du cancer, et qui sont en situation de besoin :

« Il y a un magasin d'électroménager, quand on lui a dit qu'il s'agit d'une association et que la microonde va aller à un centre social pour des patients cancéreux, ils nous ont donné les microondes gratuitement » #12, Sousse

« Et nous quand on va demander de l'argent, on est médecins, et en plus quand tu parles du cancer, le cancer, ça touche et des fois quand tu parles avec un homme d'affaire qui a un proche qui a été touché par le cancer, il nous comprend plus et plus, celui qui a vraiment été touché par le cancer, il te donne de l'argent » #12, Sousse

La quatrième modalité de persuasion consiste à se faire connaître.

d. En se faisant connaître

Certains interviewé(e)s nous ont indiqué qu'ils ont essayé de se faire connaître et de gagner en visibilité afin d'accéder à des ressources et ce en communiquant sur leurs activités et via la technique du plaidoyer. Cependant, cet aspect n'a pas été fortement cité, et n'a été identifié que 17 fois dans les entretiens. Par exemple, l'interviewé #26 qui est le manager d'une entreprise sociale multinationale belge a souligné l'importance du fait d'être connu et de se faire connaître et du plaidoyer dans le processus de mobilisation de ressources :

« Les gens viennent, car on est connu, ils se disent ah oui c'est un gros truc » #26, Bruxelles

« En plus on a un rôle de plaidoyer, le but c'est de dire ce qu'on fait, qu'il existe et qu'il fonctionne bien, le but c'est de dire regardez notre système il fonctionne, de se faire connaître, ouvrez les yeux, réfléchissez, tenez compte de ce qu'on fait » #26, Bruxelles

L'entrepreneur #1 a réussi à mobiliser des subventions auprès d'une organisation internationale en se faisant connaître sur les réseaux sociaux à travers le partage d'événements, de photos et des réalisations au quotidien sur les réseaux sociaux:

« Et après tu sais des trucs comme la GIZ, ils ils ont vu des photos sur Facebook, on ne les connaît pas, ils ont eu nos photos, nos activités et nous ont appelé, ils nous ont dit oui alpha ça a l'air sympa, vos activités et on veut travailler avec une association jeune etc, donc on est allé et 130.000 dt de subvention tu vois » #1, Tunis

De même que l'entrepreneur social #9, qui est membre du réseau Ashoka et qui opère dans le secteur de l'artisanat et du tourisme en Tunisie a souligné l'importance du fait de se faire connaître pour faire survivre l'entreprise :

« Il faut que les gens te connaissent, parlent de toi, disent de toi de belles choses, sinon tu ne peux pas survivre en tant qu'entreprise » #9, Tunis

Pareillement, l'entrepreneur social #13 a fortement communiqué sur son produit et l'a fait connaître auprès de plusieurs personnes pour pouvoir assurer des ventes :

« Moi je bouge beaucoup, je parle de mon produit pour le faire connaître à tout le monde, je parle de mon produit à tout le monde, à n'importe qui car on ne sait jamais une personne peut te raccommoier à une autre personne » #13, Mahdia

A cet effet, communiquer, plaider et se faire connaître en utilisant les moyens du bord, en étant par exemple actif et à jour sur les réseaux sociaux, aide l'entrepreneur social à gagner en visibilité, à mobiliser les ressources et à persuader des acteurs clés.

1.5. Bricolage matériel (75)

La cinquième dimension du bricolage repérée dans les entretiens est le bricolage matériel en mobilisant des ressources données gratuitement ou à un prix symbolique, en utilisant des ressources locales disponibles au lieu de chercher de nouvelles ressources externes et en réutilisant des ressources abandonnées ou jetées par d'autres structures. Nous présentons dans ce qui suit les 3 sous-dimensions de bricolage matériel selon un ordre décroissant de la plus influente à la moins influente.

a. Mobilisation de ressources données gratuitement ou à un prix symbolique

Cette sous-dimension a été repérée dans plusieurs cas ; elle s'est manifestée dans les entretiens avec une fréquence d'apparition assez élevée (36), ce qui montre que dans le contexte de l'entrepreneuriat social, plusieurs ressources notamment les ressources matérielles sont mobilisées d'une façon gratuite ou à un prix symbolique. Nous supposons que l'aspect « social » aide dans le processus de mobilisation des ressources gratuites. C'est ce qui caractérise l'entrepreneuriat social et le différencie de l'entrepreneuriat conventionnel. Le bricolage matériel s'opère davantage en entrepreneuriat social qu'en entrepreneuriat conventionnel pour mobiliser des ressources physiques, et il est favorisé

par le réseau et le répertoire de contacts dont l'entrepreneur social dispose. Par exemple, l'entrepreneure sociale #33, qui est membre du réseau Ashoka, a réussi à mobiliser des ressources physiques gratuites comme des salles, des locaux pour organiser ses événements et ce grâce à son réseau personnel.

Autrement, ces ressources auraient été inaccessibles ou payantes si elle n'avait pas le réseau.

« Pour tout ce qui est matériel en fait, on ne paye pas les salles pour tout ce qui est atelier, c'est toujours du prêt de la part d'associations, des acteurs d'emploi, des bars associatifs ou non associatifs, donc c'est tout type de structures partenaires qui a un local et qui pourrait. Par exemple on fait des ateliers chez Montmartre qui a un endroit pour des enfants, à Strasbourg on a déjà fait dans des médiathèques. » #33, Strasbourg

L'entrepreneur social #21, a récupéré de vieux ordinateurs gratuitement chez des connaissances, les a réparés et a créé de la valeur sociale en les distribuant aux enfants désavantagés :

« On collecte les ordinateurs de chez des amis, on les stocke dans les bureaux d'amis et puisque les ordinateurs étaient donnés gratuitement, donc il n'y avait ni coûts, ni argent, ni bailleur de fond, ni ressources humaines à payer » # 21, Mahdia

b. Mobilisation de ressources abandonnées par d'autres structures

Certains entrepreneurs sociaux nous ont indiqué qu'ils ont réutilisé des ressources matérielles abandonnées par d'autres entreprises ou structures. Autrement, ils ont adressé à certaines ressources abandonnées une nouvelle utilisation (Puech, 2015). A travers ce processus de bricolage, l'entrepreneur social accorde de la valeur à des ressources que d'autres organisations dénigrent.

En adoptant des pratiques de bricolage matériel, l'interviewé #24, basé à Romans, a récupéré des produits jetés et les a transformés afin d'en créer de nouveaux produits, ce à partir des déchets. Ce qui a permis de diminuer les charges et aussi de créer de la valeur sociale en favorisant le recyclage et le développement durable:

« La matière première pour la conserverie c'est des dons, c'est des surplus de production d'agriculteurs principalement, c'est donc des produits qui sont jetés, c'est les produits qu'on récupère et qu'on transforme » # 24, Romans

« Par exemple, on cherchait une machine à laver, on a trouvé une machine à laver qui était cassée on l'a récupérée dans une resourcerie, on a rééquipé toute la cuisine avec un particulier qui voulait jeter sa cuisine chez lui, on l'a racheté à 50 euros et on a tout transformé, et on l'a adapté à nos besoins, on fait aussi » # 24, Romans

L'entrepreneur social #22, basé à Mahdia en Tunisie a aussi adopté ce type de pratique. En effet, il a récupéré de vieux matériaux jetés par d'autres entreprises et en a créé de nouveaux produits utiles pour l'entreprise sociale:

« On bricole au quotidien, même nos tables de réunion ce sont des tables récupérées, même les chaises, nos tables de réunion étaient des machines d'une usine à elmahdia. Cette usine a fermé et a donc laissé des trucs, des bâtons de fer, du bois etc, nous on a récupéré tout ça, on l'a peint et on en construit avec des tables » #22, Mahdia

c. Mobilisation de ressources locales disponibles

Cet aspect de bricolage matériel a été faiblement cité par rapport aux deux premiers aspects. En effet, certains interviewé(e)s nous ont indiqué qu'ils ont utilisé les ressources disponibles localement au lieu de chercher de nouvelles ressources externes. Par exemple, l'interviewée #16, nous a indiqué qu'elle a utilisé de la matière première locale pour produire de nouveaux produits qui seront commercialisés à l'échelle nationale et internationale:

« La matière première c'est les potières qui la ramènent de Sajnene, on ne l'achète pas, chaque femme ramène de la matière première de l'endroit où elle habite, de l'endroit le plus proche » #16, nord-ouest de la Tunisie

Enfin, nos résultats ont montré que le bricolage matériel est utilisé par les entrepreneurs sociaux pour mobiliser des ressources matérielles, ce qui leur a permis de surmonter la contrainte des ressources.

La sixième dimension de bricolage est la création d'opportunités.

1.6. Création de l'opportunité (58)

L'analyse de données a montré qu'en entrepreneuriat social, les opportunités sont plus créées que recherchées et explorées à travers l'interaction avec les gens et en participant à plusieurs événements. La fréquence d'apparition pour la dimension « création de l'opportunité » (58) est largement supérieure à celle relative à la dimension « recherche d'opportunités » (11) afférente à une logique causale.

a. Interactions avec les gens

En interagissant avec les gens, en échangeant, les opportunités se créent. Selon certains interviewé(e)s, les opportunités n'ont pas été planifiées ou recherchées en élaborant des veilles informationnelles, des analyses de la concurrence, de l'environnement ou des études

de marché. Par exemple, l'entrepreneur social #32 nous a dit que les opportunités exploitées ont été plutôt créées dans des rencontres.

Une opportunité de collaboration avec un acteur clé a été créée pour #32 car il travaillait dans un incubateur, un espace physique de coworking qui est un champ favorable pour les interactions et les rencontres:

« C'est une grosse référence dans le monde, l'opportunité était venue vers moi, car lui il connaissait l'endroit dans lequel je travaillais, c'est parce que j'étais dans cet incubateur, après je lui ai envoyé un email et je l'ai revu à San Francisco et j'ai profité de l'opportunité pour que ça devienne vraiment un vrai potentiel... et je pense que les opportunités qui te viennent sont plus importantes que celles que tu cherches constamment, parce que tu ne les envisages pas, c'est inattendu » #32, Paris

Lors d'une rencontre, l'entrepreneuse sociale #34 a créé une opportunité d'affaire qui lui a permis de mobiliser des ressources financières:

« je dirai un peu des deux, en fait c'est l'accompagnement de ce groupe qui m'a fait évoluer, qui a développé la curiosité en moi, qui m'a poussé à aller voir, à connaître d'autres organisations, ça marche aussi via des rencontres, que moi je ne connaissais pas et ça s'est fait comme ça par exemple, là dans l'un de mes ateliers qui sont ouverts à tous, j'ai rencontré une fille qui travaille dans une association destinée pour les prisonniers, donc elle m'a dit ça t'intéresserait pas toi de venir travailler, donc on s'est fait des rendez-vous et cet été je vais faire des ateliers la bas, ça par exemple moi je ne connaissais même pas son association, c'est au hasard mais moi tout mon temps libre, je le consacre à des recherches sur les associations, à ce qu'elles font » #34, Ile de France

Le verbatim suivant de l'entrepreneur social #6, membre du réseau Ashoka, illustre aussi l'idée que les opportunités se créent dans des rencontres en échangeant avec les gens :

« bon et entre temps nous on faisait cette promotion pour l'événement et tout, l'un de nos partenaires c'était « bien vu » qui ont installé les panneaux numériques dans tous les aéroports et on avait une vidéo qui circulait dans les aéroports et la ST elle est partie euuh dans euuh, comment dire, bref elle était revenue en Tunisie car elle était interdite de venir, etc donc elle était rentrée en Tunisie, à l'aéroport de Monastir, elle a vu notre billboard et elle a dit waaaaaawc'est cool il y a des gens qui travaillent sur l'entrepreneuriat social, donc elle m'a écrit un email et elle m'a dit que elle elle est un incubateur de projet d'entrepreneurs sociaux au Sorbonne et elle m'a dit qu'elle est prête d'aider » #6, Tunis

« Donc c'est gens-là c'était le hunting, on s'est dit qu'on devait les trouver dans des rencontres, quand on discutait avec les gens sur ce qu'on essaye de faire et tout, ça nous a pris 2 ans pour trouver les gens dont on a besoin, et c'est normal en fait » #6, Tunis

b. Participation à des événements

Les interviewés ont également indiqué qu'à travers la participation à divers événements, des opportunités se créent. Par exemple, l'entrepreneuse sociale #14 a déclaré que la participation à des événements aide dans la création des opportunités et la mobilisation de ressources pour l'entreprise sociale :

« Pour les ressources, la première chose c'est la participation dans divers événements. Dans les événements de sensibilisation, on se retrouve avec des gens, le fait de faire connaissance avec les gens, leur expliquer, il y a 85% des gens avec qui tu parles te seront de retour et ils vont te verser de l'argent dans

ton compte bancaire, et ça c'est dans le cas d'événements qu'on organise nous ou auxquelles on participe
» #14, Hammamet

Les verbatim suivant de l'interviewé #32 illustre également l'idée relative au fait que via la participation à des événements, des opportunités de mobilisation de ressources que ce soit financières ou humaines se créent :

« On s'est connu car on a participé à Acathan » #32, Paris

La cinquième dimension de bricolage émergente des données, est le bricolage collectif de familiarité.

1.7. Bricolage collectif de familiarité (45)

Nous présentons les sous-dimensions du bricolage collectif de familiarité, un aspect que nous avons repéré dans certains cas d'entreprises sociales. En effet, nous avons constaté que des échanges et des relations informelles basées sur la confiance et du travail informel règnent au sein de certaines entreprises sociales plutôt que de relations basées sur des conventions.

a. Relations basées sur la confiance

Des échanges basés sur des actions collectives, de l'entraide, de la confiance et des relations informelles règnent au sein de certaines entreprises sociales. Par exemple, l'interviewé #16 nous a indiqué que les membres de l'entreprise sociale se considèrent comme une famille, ce qui facilite les échanges et raccourcit le processus de partage de ressources. Ce qui est d'une importance cruciale en entrepreneuriat social car les ressources sont rares et une nouvelle et petite entreprise sociale ne serait pas en mesure de mobiliser des ressources pour gérer des relations basées sur des conventions:

« Puisqu'il y avait de la confiance entre les potières et moi, je prenais leur produits (les poteries) sans les payer au début, et ensuite quand je le vends, je les paye. Et on procédait toujours de cette façon-là. Puisqu'il y avait cette confiance qu'on avait bâtie au fil de ces années, les potières me demandaient elles même de prendre leurs produits gratuitement au début et après les avoir vendu, je les paye... Le travail au groupement ce n'est pas juste un travail de ventes et de commercialisation de produits, c'est tout un travail d'une famille, on est comme une famille. »
#16, nord-ouest de la Tunisie

L'entrepreneure sociale #29 a réussi à mobiliser, impliquer et maintenir des bénévoles au sein de son entreprise sociale grâce à des pratiques de bricolage collectif de familiarité basé sur la confiance et sur des échanges informels, qui permettent d'instaurer une ambiance conviviale et familiale au sein de l'entreprise sociale.

Ce processus permet d'impliquer et d'engager de plus en plus les bénévoles :

« Bein parcequ'on s'aime bien, c'est parcequ'ils aiment le projet, et puis moi je leur dis que l'idée c'est de former une équipe, de se retrouver pour boire des coups, on a fait des groupes pour le graphisme très cadrés très projet, mais j'ai aussi des groupes, on échange des trucs informels pour la cohésion du groupe » #29, Ile de France

Le bricolage collectif de familiarité recouvre aussi une autre sous-dimension qui a été récurrente dans les entretiens et que nous avons appelé « travail informel ».

b. Travail informel

Des pratiques de travail informel ont été repérées dans les entretiens, qui consistent en des actions collectives mais informelles. Par exemple, certains entrepreneurs sociaux ont commencé à travailler avant la création administrative officielle de leur entreprise sociale. Ce qui leur a permis de mobiliser des ressources et de créer de la valeur ajoutée à l'avance sans attendre que la création de l'entreprise soit faite officiellement et d'une manière formelle. Par exemple l'entrepreneur social #1, qui est basé à Tunis nous a expliqué cela dans le verbatim suivant :

« On a commencé les activités en décembre 2016, mais juridiquement on s'est créé en avril 2017 donc c'est jeune » #1, Tunis

« Je ne sais pas si t'as idée sur le projet EEJ, donc en gros, on travaille avec des femmes, on a 5 femmes artisanes qui travaillent, on vend des produits et là on vient d'avoir un brevet récemment pour aider une femme artisanne ; on travaille d'une manière totalement informelle mais on se revendique quand même en tant qu'une entreprise sociale, tu vois c'est un état d'esprit dans lequel tu te mets » #1, Tunis

« C'est eux qui ont financé process méditerranée, donc voilà on a commencé, orange maintenant ils nous ont payé, le programme il s'est fait en janvier et notre entreprise n'existait pas encore vu que qu'on a été créé en avril mais ils nous ont quand même soutenu, au fait ils nous ont payé au mois d'août, donc nous on a tout payé de nos fonds propres les activités, voilà il faut bricoler » #1, Tunis

L'entrepreneure sociale #18, basée à Tabarka, a opéré et généré de l'argent et a créé de la valeur sociale pendant 3 ans dans l'informel et une situation illégale avant l'officialisation de son entreprise. Ce qui correspond aussi à un aspect de bricolage consistant au refus d'être contraint par les limites institutionnelles :

« Déjà nous on a travaillé dans l'informel pendant 2 ou 3 ans... j'ai travaillé dans l'informel car je ne comprenais pas dans quelle situation je me situais, est ce que j'étais entrain de faire du tourisme, du sport, de l'entrepreneuriat social...mais au contraire, quand tu travailles dans l'informel c'est mieux (rire) » #18, Tabarka

La huitième dimension de bricolage se réfère à l'adoption d'un état d'esprit d'ingéniosité qui a aussi été assez récurrente, avec une fréquence d'apparition moyenne (41).

1.8. Etat d'esprit d'ingéniosité (41)

La dimension « état d'esprit d'ingéniosité » se décline en deux sous-dimensions : faire avec les moyens du bord et cumuler et combiner les sources de revenus.

a. Faire avec les moyens du bord

Les interviewé(e)s ont souvent fait preuve d'ingéniosité et de biais vers l'action. Au lieu de chercher de nouvelles ressources, ils s'arrangeaient avec les moyens du bord. Par exemple, l'entrepreneur social #16 nous a indiqué qu'en dépit des contraintes de ressources financières, ils arrivaient à s'arranger pour générer du revenu et mobiliser des ressources pour l'entreprise:

« Donc on s'est débrouillé pour vendre soit via les expoventes, soit à travers Facebook, quand quelqu'un d'intéressé nous contacte pour acheter, ça nous permet de diminuer les charges de 300 ou 400 dinars tunisiens. Donc on était vraiment très limité côté financement. Il y avait juste Mabrouka avec moi, et elle faisait avec ce qu'elle pouvait, elle n'était pas payée, il n'y avait plus de ressources financières au groupement. Donc elle se débrouillait, utilisait sa propre voiture, on se déplaçait avec sa voiture. » #16, nord-ouest de la Tunisie

De même que le verbatim suivant de l'interviewé #4, qui montre également un état d'esprit d'ingéniosité :

« Chez nous, tout est bien planifié et structuré depuis le début, mais aussi il ne faut pas que tu te plantes, par exemple quand toi tu as tout planifié et après y avait un imprévu, un bailleur de fond qui s'est retiré par exemple, dans ce cas-là il faut que tu saches te débrouiller » #4, Sfax

Certains entrepreneurs sociaux se sont arrangés avec les ressources disponibles pour créer quelque chose. Ce sont les ressources disponibles chez l'entrepreneur social qui définissent l'action. C'est ce qui est exprimé l'entrepreneure sociale #2 :

« Je pense qu'il n'est pas encore ..., on n'est pas encore, on a commencé avec les moyens du bord, on se débrouille avec ce qu'on a, mais franchement le volet marketing c'est à améliorer » #2, Tunis

b. Cumuler et combiner les sources de revenu

Le cumul et la combinaison de différentes sources de revenus pour générer des ressources financières a été une pratique assez récurrente et est adoptée par plusieurs entrepreneurs. Certains exerçaient d'autres emplois en parallèle tels que les prestations de services, en plus des subventions, des adhésions, dans le but de multiplier les sources de revenus et de se défaire de la dépendance des fonds publics.

Les verbatim suivants justifient l'idée:

« le côté inclusif, le côté bien-être, le côté historique aussi. Dans le modèle économique aussi, par exemple une entreprise classique va avoir deux sources de financement alors qu'une structure de l'ess va avoir 3 ou 4. Une entreprise classique va faire de la prestation, elle va vendre son produit, alors que la structure de l'ess qu'est ce qu'elle va avoir ? elle va avoir des adhésions, elle va avoir toujours des petites subventions, des conventions, elle va avoir également ensuite de la prestation. Une entreprise de l'ESS si elle ne peut pas assurer l'aspect financier elle sera morte » #28, Dole Franche comté

« notre business model c'est essentiellement trois parties de ressources, du financement privé, du financement public par subvention sur projet, et à côté de ça on développe une activité de prestation auprès d'une entreprise qu'on est entrain de mettre en place, on a déjà quelques rendez-vous, pour ... De l'entreprise ou de l'analyse de la communication pour avoir sa propre capacité d'autofinancement et ne pas dépendre de la subvention publique et privée », #29, île de France

« là j'ai échangé avec singa, blablacar ils sont tous passés par des périodes comme nous. Donc nous on bosse à côté en attendant que notre business model se pérennise, ce qui est génial c'est vraiment de transformer cette idée en une entreprise viable » #29, île de France

« Et avant, j'avais deux job, j'avais un job la nuit, et je travaillais aussi dans l'atelier. Quand je collecte l'argent de mon job que je fais la nuit, j'investis cet argent-là dans l'atelier » #13, Mahdia

La neuvième dimension se réfère au bricolage idéationnel.

1.9. Bricolage idéationnel (33)

La dimension « bricolage idéationnel » repérée dans les entretiens correspond au fait de combiner des idées afin de trouver la meilleure option, la plus profitable pour l'entreprise sociale. En effet, certains entrepreneurs interviewé(e)s ont adopté un bricolage idéationnel pour trouver la meilleure option susceptible de leur permettre de développer au mieux leur entreprise sociale. Par exemple, l'entrepreneur social #32, basé à Paris a adopté un comportement opportuniste et a combiné plusieurs idées pour finalement favoriser le statut juridique d'entreprise privée, qui est le plus profitable pour son entreprise en termes de mobilisation de ressources financières.

« euh parcequ'on avait considéré ...comme on avait de base, on voulait euh enfin on voulait créer des choses qui puissent aller assez vite et comment dire un peu plus fortement, on s'est dit que le fait qu'on veut bénéficier d'investisseurs, c'est important pour nous, et du coup on peut privilégier le statut d'entreprise privée.....en fait, avec le statut d'association tu peux avoir des donateurs mais c'est pas la même chose que des investisseurs , là on sait que c'est des gens à qui on va rendre des comptes, ce n'est pas du tout des donateurs tout simplement et ça nous a permis de trouver 800.000 euros, ce qu'on aurait jamais pu faire avec une association » #32, Paris

De même que l'entrepreneure sociale #34, a adopté un bricolage idéationnel dans le choix du statut de sa structure sociale pour pouvoir plus facilement mobiliser des ressources financières :

« Parce que c'était la chose la plus facile, ce n'est pas du tout l'idée d'une association dans le vrai sens du terme c'est à dire de s'associer avec des personnes, en fait c'est très compliqué parcequ'en France, il n'y a pas de statut à cette situation, et je me suis faite accompagnée par... ils m'ont dit que je dois créer une association et la deuxième raison c'est qu'avec des associations, on peut recevoir des subventions et du coup il fallait forcément que ce soit une association » #34, Paris

« En gros, je fais tout toute seule. En fait, on ne respecte pas les règles de l'association, mais l'association c'est le seul statut qui existe, il n'y a rien qui correspond à ça, donc voilà et après il faut mentir un peu, parceque si je dis que je suis toute seule (rire) je ne respecte pas les règles d'une association finalement, il faut entre guillemets mentir un peu, mais moi je ne voulais pas mentir au début, car ce n'est pas une association, mais on m'a dit si tu veux toucher des subventions il faut faire une association, donc voilà il faudra un petit peu mentir, un petit peu arrondir les angles » #34, Paris

Il s'avère donc que certains entrepreneurs sociaux agissent, d'une manière opportuniste, et adoptent un comportement que nous avons appelé « bricolage idéationnel », notamment pour des questions liées au choix du statut juridique de la structure. Le choix du statut s'est fait en fonction des avantages qui peuvent en découler notamment en termes de ressources financières.

La dixième dimension de bricolage se réfère à la création de valeur sociale.

1.10. Création de valeur sociale (27)

Nous avons constaté que les entrepreneurs sociaux bricolent pour créer de la valeur sociale, ce qui est une caractéristique de l'entrepreneuriat social. Par exemple, l'interviewé #16 nous a indiqué qu'elle a dû générer de l'argent et s'arranger pour commercialiser les produits de l'une de ses employés afin de lui garantir un revenu lui permettant d'assurer la scolarité de ses enfants:

« Au fait, notre projet est social car il doit toucher plusieurs aspects sociaux , le problème majeur à Sajnene est l'abondance scolaire, donc moi quand j'achète de chez la potière j'exige le fait qu'elle ne laisse pas ses enfants abandonner leurs écoles, c'est à dire que je dis à la potière que moi je vais acheter ses produits, donc il y a un revenu même s'il n'est pas vraiment un revenu top, mais elle peut aider ses enfants dans le financement de leurs études donc petit à petit ça a motivé les potières, donc c'est un tout donc petit à petit tu arrives à sensibiliser. » #16, nord-ouest de la Tunisie

De même, qu'elle s'est arrangée pour mobiliser des ressources afin d'aider les enfants de ses employés à se procurer du matériel scolaire.

« Au fait, quand tu travailles avec une potière, tu te trouves entrain de travailler avec toute sa famille. Par exemple, quand l'un des enfants de la potière aurait besoin de livres ou un truc

comme ça, nous on mobilise les associations pour lui fournir cela. Nous pas mal de fois on remplit le coffre de notre voiture et on ramène à Sajnene soit des livres, soit des habits, car Sajnene est classée comme une zone défavorisée. Il y a plein d'association qui aident dans ça. On appelle des personnes, on leur demande s'ils ont des livres en plus ou des habits, surtout les amis de Sajnene, les gens que nous on connaît et qui sont toujours prêts à aider. Même les clients ils sont aussi impliqués dans ça, je ne veux pas nommer les clients, car on n'a pas qu'une relation d'argent et de donnant-donnant entre nous, mais c'est vraiment les amis de Sajnene » #16, nord-ouest de la Tunisie

Enfin, la dernière dimension de bricolage que nous avons repéré dans les entretiens est le « bricolage intellectuel », qui est une forme particulière de bricolage.

1.11. Bricolage intellectuel (23)

Nous avons constaté que dans 5 cas (dont 2 entreprises sociales tunisiennes, 2 françaises et une belge), les interviewés ont souligné le fait qu'ils ont utilisé le bricolage par choix et non par contrainte de moyens ou de ressources. Il s'agit d'un bricolage qui ne découle pas d'une nécessité. Ces entrepreneurs sociaux bricolaient dans la mobilisation et l'utilisation de ressources car ils ont trouvé des avantages en bricolant qui leur permettent par exemple de minimiser les charges.

Après des échanges avec le professeur Raffi Duymedjian²⁷, lors d'une réunion à Grenoble Ecole de Management, nous avons appelé le bricolage ne découlant pas d'une nécessité « bricolage intellectuel ».

Les verbatim suivants illustrent l'idée relative à l'utilisation du bricolage intellectuel, ne découlant pas d'une nécessité:

« On ne bricole pas par faute de moyens, si on avait voulu mettre 3000 euros sur un site, on aurait pu » # 32, Paris

« Donc pas tout à fait euuh pas tout à fait euh en gros l'entreprise va faire un truc qui n'est pas interdit, donc nous on se dit on va faire ce truc parce qu'il n'y a rien qui l'interdit même s'il y a le risque qu'on se fasse taper sur les doigts après parce qu'on veut répondre à ce besoin social, c'est du bricolage, c'est de l'innovation sociale même si on a les moyens...Mais le fait qu'on a les moyens justement renforce ce bricolage car si jamais ne on se fait taper sur les doigts on a les moyens de se payer des taxes, les amendes, gagner les procès » #26, Bruxelles

« La récupération c'est une philosophie, ça nous permet d'avoir des choses à moindre coûts, car si on va équiper la salle de réunion avec du matériel neuf ça va nous coûter une fortune, donc nous l'argent on la laisse pour autre chose. Et au même temps c'est une philosophie, c'est pour renforcer l'impact écologique et pour reconditionner des ressources locales disponibles, il n'y a pas pourquoi on va aller chercher ailleurs » #22, Mahdia

²⁷ Professeur associé à Grenoble Ecole de Management, spécialiste du bricolage.

Nous nous attachons maintenant à la présentation des résultats afférents à l'effectuation en entrepreneuriat social.

2. Effectuation en entrepreneuriat social

Six micro-processus de mobilisation de ressources associés à une logique d'effectuation ont été identifiés dans les entretiens et sont : le fait que les ressources définissent l'action en suivant le principe d'un tien vaut mieux que deux tu l'auras de Sarasvathy (2001), le patchwork fou, l'expérimentation, la création de l'opportunité, le raisonnement en pertes acceptables et l'adaptation et la flexibilité. Nous présentons les 6 dimensions d'effectuation selon un ordre décroissant de la plus plus influente à la moins influente.

2.1. Les ressources définissent l'action (93)

Dans les entretiens, nous avons constaté que les entrepreneurs sociaux ont souvent commencé par puiser dans leurs propres ressources personnelles relatives au triptyque (qui connais-je ? qui suis-je ? et que connais-je ?) pour mobiliser des ressources et résoudre des problèmes. Le capital social et humain de l'entrepreneur a été mis en action.

a. Les contacts de l'entrepreneur social (Qui connais-je ?)

Certains entrepreneurs sociaux ont commencé par contacter des acteurs clés qu'ils connaissaient. Par exemple, l'interviewé #16 a sollicité une personne qu'elle connaissait pour mobiliser des ressources financières pour son entreprise sociale lors d'une période délicate de difficultés financières, au lieu de chercher de nouvelles ressources.

Le point de départ a été les ressources existantes dans le répertoire de l'entrepreneur social:

« Moi cette année, j'ai connu euuh, parceque moi je connaissais déjà L depuis longtemps, je connais l'équipe de Yunus Social Business, donc j'ai rediscuté avec eux et je leur expliqué la situation car on était dans une phase de soit on arrête le projet, soit un financement arrive ou autre chose arrive pour au moins faire revivre le projet, donc on a voulu voir ce qu'on pourrait faire » #16, nord-ouest de la Tunisie

Quant à l'entrepreneur social #32, il a démarré son projet entrepreneurial avec quelqu'un qu'il connaissait, son beau-père et qui est devenu son associé, au lieu de démarrer un processus de recherche de nouvelles personnes avec qui il pourrait s'associer :

« Au début j'ai commencé avec quelqu'un que je connaissais très bien, il était un membre de ma famille, c'est mon beau père, il avait ouvert plusieurs boîtes et donc il avait de l'expérience, en fait c'est lui qui m'a proposé l'idée de l'entrepreneuriat social. C'est de lancer un jeu qui s'appelle shmiblick et ça m'a intéressé. C'était un jeu qui joint l'utile à l'agréable » #32, Paris

L'interviewé #12 a également expliqué qu'elle a commencé par contacter un homme d'affaires qu'elle connaissait (son oncle) pour mobiliser des fonds pour son entreprise sociale, opérant dans le secteur de la santé.

Selon l'interviewé #12, la probabilité de décrocher des ressources est plus élevée quand l'entrepreneur commence par mobiliser et contacter des connaissances, et donc quand il suit le principe de « Un tien vaut mieux que deux » de Sarasvathy (2001):

« Par exemple l'agence de voyage TA, c'est mon oncle, donc je l'appelle. Par exemple, on a un membre au bureau, qui a son beau-frère qui travaille à la RB, on les appelle, ça se fait comme ça via les connaissances, on a un autre membre qui connaît des hommes d'affaires. Sinon on fait aussi du porte à porte. Mais on voit d'abord ceux qu'on connaît, nos connaissances, parce que je te le dis directement quand tu vas seul vers les gens et que personne ne te connaît c'est difficile » #12, Sousse

Ces résultats soulignent l'importance de l'élargissement du répertoire de contacts en entrepreneuriat social étant donné que cela facilite la mobilisation de tout type de ressources qui permettront de développer l'entreprise sociale et de créer plus de valeur sociale.

b. Les connaissances de l'entrepreneur social (Que connais-je ?)

Au lieu d'engager de nouvelles ressources expertes dans certains domaines comme la comptabilité, certains entrepreneurs sociaux ont utilisé leurs propres connaissances et compétences pour gérer leurs entreprises tant qu'ils le peuvent. Par exemple, l'entrepreneur social #29 a utilisé son expérience et ses connaissances en comptabilité pour gérer la comptabilité de son entreprise sociale sans recourir à un commissaire aux comptes qui engendrerait de nouvelles dépenses :

« Je n'ai pas d'obligation de passer par un commissaire aux comptes, car c'est à partir de 500.000 euros de budget que je dois passer par un commissaire au compte et certifier mes comptes, donc je fais ma comptabilité moi-même avec un logiciel de comptable qu'on a acheté, on enregistre et on fait de la comptabilité classique » #29, île de France

L'entrepreneur social #17 a également utilisé ses connaissances en marketing, approvisionnement, commercialisation pour gérer son entreprise sociale comme il avait un background de gestionnaire étant donné qu'il avait fait une formation en études commerciales et de gestion:

« Je n'ai pas quelqu'un qui s'occupe du marketing, c'est moi qui gère les autres parties seules, comme la partie commerciale, approvisionnement, et la production et la gestion des ouvriers j'ai une chef d'atelier qui assure toute la production et qui gère les ouvriers » #17, Tunis

c. L'expérience et les compétences de l'entrepreneur social (qui suis-je) ?

Certains interviewé(e)s ont utilisé leur expérience, expertise et compétences de réseautage, d'accompagnement, de connaissance du terrain pour mobiliser des ressources financières. En effet, ils ont mis en œuvre leur expertise et expérience pour mobiliser des ressources. Ce sont des compétences acquises par l'expérience et la pratique et mises en action par l'entrepreneur social pour créer quelque chose ou pour avoir quelque chose. Par exemple, l'entrepreneur social #1 nous a expliqué cela dans le verbatim suivant :

« Nous on savait qu'il y avait cette opportunité de, nous, nous on savait qu'il y avait cette opportunité de..., nous on savait accompagner les gens, nous on a l'expertise, on va beaucoup sur le terrain, on fait beaucoup beaucoup de terrain dans les régions, et donc c'est ça que d'autres en ont besoin et le PNUD²⁸ par exemple il y a des trucs, ils ne savent pas aller sur le terrain, donc nous on est là, on leur propose. L'institut français c'est pareil, L'institut français, tous les projets qu'ils financent, associations, nous on les accompagne et ça donne lieu à un financement... donc on n'a pas vraiment un, on répond vraiment à un besoin de ces bailleurs de fonds » #1, Tunis

L'entrepreneure sociale #33, membre du réseau Ashoka, basée à Strasbourg, a utilisé son domaine d'expertise, acquis par le vécu, des connaissances tacites acquises par l'expérience pratique, pour développer une opportunité d'affaire et pour mobiliser des ressources:

« bah nous on est experts du chômage parceque nous on était au chômage, nous on pense que l'expertise elle vient de la personne elle-même qui vit la situation » #33, Strasbourg

La deuxième dimension d'effectuation repérée dans les entretiens est le « patchwork fou ».

2.2. Le patchwork fou (90)

Les interviewé(e)s ont réussi à mobiliser plusieurs types de ressources grâce au développement de partenariats et de collaborations, en mode patchwork fou. Les partenariats sont importants en entrepreneuriat conventionnel et encore plus importants en entrepreneuriat social. La contribution de chaque collaboration, partenaire, partie prenante constitue le patchwork de l'entreprise sociale.

Le verbatim suivant illustre ce point :

« Mabrouka impliquait toujours soit les potières, soit n'importe quelle personne qui voudrait participer avec un bon conseil pour le groupement. » #16, nord-ouest de la Tunisie

²⁸ Programme des nations unis pour le développement

L'interviewé #28, qui est un expert en entrepreneuriat social et qui accompagne des entrepreneurs sociaux, a expliqué l'importance des partenariats pour faire perdurer l'entreprise sociale :

« Bein il faut s'entourer pour perdurer, il faut des partenaires opérationnels, des partenaires consultants, des structures d'accompagnement » #28, Dole Franche-Comté

« Non tout le monde n'arrive pas forcément. Ce qui caractérise une organisation qui arrive à faire des partenariats c'est la remise en question, prise de recul, s'entourer de moyens divers et variés » #28, Dole Franche-Comté

L'entrepreneur social #1 a expliqué dans le verbatim suivant comment il a su se positionner et mobiliser divers partenaires clés, qui sont importants pour la mobilisation des ressources financières :

« On travaille avec l'IFT²⁹, le PNUD³⁰, la GIZ³¹, donc toutes ces organisations ont beaucoup d'argent mais qui ont des toutes petites équipes en Tunisie et qui ne peuvent pas aller sur le terrain et qui parfois ne savent pas comment mettre en place ces programmes pour vraiment toucher leur cible sur le terrain » #1, Tunis

La troisième dimension repérée dans les entretiens et que nous avons associé au processus d'effectuation est l'expérimentation qui se décline en deux sous-dimensions : les processus d'essai-erreur et le biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement.

2.3. L'expérimentation (72)

La dimension « expérimentation » avait une fréquence d'apparition assez élevée (72). En effet, nous avons trouvé que les entrepreneurs sociaux, dans la pratique et au quotidien, ont tendance à expérimenter via des processus d'essai-erreur et via le biais vers l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement.

a. Processus d'essai- erreur

Certains interviewés, se sont engagés dans des processus d'essai-erreur plutôt que dans des processus d'analyses, d'études et de planifications pour mobiliser des ressources comme des fonds, ou pour développer un produit/ service. Par exemple, l'entrepreneure sociale #29, qui est basée en Ile de France, nous a dit qu'elle et les membres de son équipe ont

²⁹ Institut français de Tunisie

³⁰ Programme des nations unis pour le développement

³¹ *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (agence de coopération internationale allemande pour le développement)

procédé par tâtonnement et essai-erreur pour développer quelque chose plutôt que de faire des projections fines, détaillées et planifiées :

« Oui on a, j'essaye oui mais après parcequ'on tâtonne mais l'association ce n'est pas la même chose qu'une entreprise. L'entreprise fait du chiffre, elle peut faire des projections plus fines » #29, Ile de France

De même que l'interviewé #26, qui est le manager d'une entreprise sociale belge, nous a également indiqué qu'ils ont procédé par expérimentation au sein de l'entreprise sociale pour mobiliser des ressources ou développer quelque chose :

« L'expérimentation c'est l'entrepreneuriat social et on continuera de le faire parceque c'est l'ADN de SMT » #26, Bruxelles

L'entrepreneur social #22, qui est basé à Mahdia en Tunisie, nous a expliqué dans le verbatim suivant, que la théorie est différente de la pratique et qu'ils ont aussi procédé par essai-erreur et adaptation au sein de son entreprise sociale plutôt que par planification :

« Nous on a beaucoup improvisé et ça n'a pas marché (rire), c'est bien de planifier, mais sur le terrain nous on adopte une approche qui ressemble au design thinking, on a beaucoup testé, pour valider une hypothèse il faut la valider sur terrain, tu ne peux avoir un plan d'action sans voir le terrain, nous on essaye toujours de tester et si ça marche pas, on s'adapte » #22, Mahdia

b. Biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement

Nos résultats ont aussi montré que certains entrepreneurs sociaux avaient un biais pour l'action au lieu de tenter de résoudre des problèmes ou de mobiliser des ressources d'une façon théorique via, par exemple, des études de marché et des veilles informationnelles. L'interviewé #24, qui est le directeur général d'une entreprise sociale âgée de 30 ans et localisée à Romans nous a par exemple annoncé qu'il n'utilise pas un plan d'affaire:

« Le plan d'affaire c'est un mot que je ne connais pas » #24, Romans

L'entrepreneur social #17, basé à Tunis nous a également indiqué qu'il avait tendance à agir et expérimenter plutôt que de développer des études de marché pour mobiliser des ressources et faire avancer son entreprise sociale, dans un environnement incertain et en perpétuel changement:

« Moi pour moi, quelque soit pour un projet social ou un projet commercial, l'entrepreneur doit tout d'abord commencer par tâtonner le marché avant tout. Dans l'entrepreneuriat en général, il y a une grande évolution, donc si quelqu'un va faire une étude de marché qui dure 1 an ou 1 an et demi, il va se

trouver déjà à côté de la plaque, il va se trouver éloigné du truc sur lequel il voulait bosser au tout début, il faut qu'il commence avec n'importe quel moyen dont il dispose, il faut qu'il commence à vendre et qu'il développe l'activité au fur et à mesure » #17, Tunis

La quatrième dimension associée à l'effectuation est la création d'opportunités.

2.4. La création de l'opportunité (58)

La création de l'opportunité est une dimension commune entre l'effectuation et le bricolage, que nous avons explicité dans la partie 1.6 de la sous-section bricolage en entrepreneuriat social.

La cinquième dimension d'effectuation est le raisonnement en pertes acceptables.

2.5. Raisonnement en pertes acceptables (48)

Nos résultats ont montré que les entrepreneurs ont adopté un mode de raisonnement en pertes acceptables dans leur processus entrepreneurial et ce, en ne consacrant à l'entreprise sociale qu'un budget limité à un moment donné pour éviter le risque de tout perdre. La dimension raisonnement en pertes acceptables se décline en trois sous-dimensions incluant : l'utilisation de moyens gratuits quand la situation le permet pour créer quelque chose comme l'utilisation d'outils de communication gratuits pour promouvoir les produits/services de l'entreprise sociale ; en n'investissant que le minimum de ressources dans l'entreprise sociale à un stade donné, et en optant pour les solutions les moins onéreuses pour résoudre un problème. Nous présentons les sous-dimensions selon un ordre décroissant de la dimension la plus influente à la moins influente.

a. Utilisation d'outils de communication gratuits

Nous avons constaté que plusieurs entreprises sociales utilisaient intensément les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook, Twitter etc. pour promouvoir leurs activités, produits et services et attirer des investisseurs, des parties prenantes ou des clients. Par exemple, l'entrepreneur social #1, basé à Tunis, a réussi à mobiliser des partenaires et des fonds grâce à des photos publiées sur un réseau social « Facebook » :

« Et après tu sais des trucs comme la GIZ, ils ils ont vu des photos sur Facebook, on ne les connaît pas, ils ont eu nos photos, nos activités et nous ont appelé, ils nous ont dit oui votre entreprise ça a l'air sympa, vos activités et on veut travailler avec une association jeune etc, donc on est allé et 130.000 dt de subvention tu vois » #1, Tunis

L'entrepreneure sociale #29, nous a aussi dit qu'elle et son équipe ont beaucoup communiqué sur les réseaux sociaux :

« On a aussi des comptes twitter, Facebook, Instagram, ça aide mais pour l'instant on n'a pas trop poussé, on n'a pas trop trop communiqué là-dessus » #29, Ile de France

De même que l'entrepreneure sociale #14, basée à Hammamet en Tunisie et opérant dans le secteur de la santé, a indiqué l'importance d'actualiser ses activités sur les réseaux sociaux dans le processus de mobilisation des ressources :

« Le fait d'être à la page sur Facebook ou sur le site web, ça c'est important, les gens regardent ce que tu es entrain de faire, et la photo est très importante, car quand quelqu'un te donne un don et qu'il voit sur la photo que tu publies sur les réseaux sociaux son don c'est important » #14, Hammamet

b. N'investir que le minimum de ressources

Nos résultats ont montré que certains entrepreneurs sociaux adoptaient un raisonnement en pertes acceptables en n'investissant que le minimum de ressources, qui sont des ressources personnelles, à un stade donné. Cependant, cette sous-dimension n'a pas été fortement citée par les interviewé(e)s, avec une fréquence d'apparition de seulement 13 fois. Par exemple, l'entrepreneure sociale #29 nous a dit :

« Je n'ai pas investi des milles et de cents pour faire le site internet et pour faire tout ça tant que je n'ai pas de financement » #29, île de France

« D'une, je ne vais pas me lancer dans l'organisation de gros événements tant que je n'ai pas de financement » #29, île de France

De même que les entrepreneurs sociaux #17 et #13 nous ont dit qu'ils ont commencé avec de l'autofinancement, avec leurs ressources personnelles. Ils ont seulement investi un budget limité au début sans faire recours à des crédits ou à des prêts. Ils ont privilégié le raisonnement en pertes acceptables.

« J'ai donc commencé avec un petit budget » #17, Tunis

« J'ai commencé avec de l'autofinancement, au début j'ai commencé avec des choses simples, avec peu de choses » #13, Mahdia

c. Trouver les solutions les moins onéreuses pour résoudre un problème

Enfin, la dernière sous-dimension associée au « raisonnement en pertes acceptables » et émergente des données, correspond au fait de privilégier les solutions et les moyens les moins coûteux pour l'entreprise sociale afin de résoudre un problème. Un certain nombre d'entrepreneurs sociaux interviewé(e)s procédaient de cette manière, ce qui leur a permis

de minimiser les coûts et les risques en cas d'échec. Cette sous-dimension a été citée 11 fois par 6 interviewé(e)s. Le statut « social » favorise le fait de trouver des solutions qui ne coûtent pas cher à l'entreprise sociale. Par exemple, l'entrepreneur social #1 a réussi à mobiliser un local acquis à un prix symbolique, en se revendiquant en tant qu'entreprise sociale qui crée de la valeur sociale:

« Bien sûr ! peut-être que si j'étais une banque ou je ne sais pas une boîte elle va me dire, pourquoi je vais euu, et elle c'est une ONG³² donc elle aime notre ambiance, on partage le réseau voilà, donc c'est aussi des avantages, donc maintenant ça nous coûte moins cher d'être ici que d'être dans le coworking, donc même notre développement, on se développe et ça nous coûte moins cher, tu vois, donc il faut aussi être malin et comme ça tu vois et se développer » #1, Tunis

L'interviewé #12, qui opère dans le secteur de la santé a également indiqué qu'elle a souvent ciblé les événements gratuits :

« Moi je pense qu'il faut bien cibler les spectacles et bien organiser, il faut cibler les spectacles gratuits, pour ne pas sortir de l'argent de l'association, pour que cet argent-là va entièrement aux enfants cancéreux » #12, Sousse

Enfin, la dernière sous-dimension que nous avons associée à l'effectuation se réfère à la capacité d'adaptation et de flexibilité.

2.6. Adaptation et flexibilité (48)

Les interviewé(e)s ont adopté une approche flexible dans leur processus de mobilisation de ressources et d'exploitation d'opportunités, dans le sens qu'ils se sont adaptés aux conditions changeantes de l'environnement, ont tiré profit des opportunités imprévues qui émergeaient sans de longues analyses et études. Par exemple, l'interviewé #26 appartenant à une entreprise sociale belge a indiqué qu'il a toujours adapté son action en fonction de l'environnement et du marché, ce qui veut dire qu'il n'avait pas de stratégie ou des politiques particulières déterminées à l'avance. Tout s'adapte à ce qui existe sur le marché :

« Il faut toujours adapter la réponse que tu apportes au lieu où tu vas » #26, Bruxelles

Le verbatim de l'interviewé #30, appartenant à une entreprise sociale, située à Paris, illustre également l'idée :

« C'est-à-dire que nous on se dit plutôt agile. C'est-à-dire qu'on s'adapte très rapidement à différentes évolutions » #30, Paris

³² Organisation non gouvernementale

L'entrepreneur social #17 a expliqué dans le verbatim suivant son processus d'adaptation aux clients et aux bénéficiaires, pour pouvoir créer quelque chose et mobiliser des ressources financières:

« Moi au début je voulais travailler sur un concept haut de gamme, un produit de luxe, avec une clientèle bien précise, mais après j'ai trouvé que je ne pouvais pas travailler qu'avec cette clientèle-là, je dois m'adapter à la clientèle qui a un pouvoir d'achat moins élevé, donc là j'ai créé d'autres qui sont adaptés à ce genre de client » #17, Tunis

« Le travail au sud de la Tunisie n'est pas facile, la mentalité est différente, ce n'est pas facile de les approcher. Moi avec le temps, j'ai appris beaucoup de choses, au début ce n'était pas facile, la première année j'étais allé les voir en Short, ils allaient presque m'expulser, je dois m'adapter à leur mentalité. Par exemple, il y a des mots que tu ne dois pas dire au sud car c'est des mots mal vus. Il y a beaucoup d'exemples, à part l'exemple de short et l'exemple de ce mot là, ce n'était pas du tout facile » #17, Tunis

En effet, rester flexible et adaptable permet à l'entrepreneur social de mobiliser plus de ressources et d'opportunités. Dans nos entretiens avec les entrepreneurs sociaux, nous avons aussi constaté que les micro-processus d'effectuation sont mis en action par des entrepreneurs sociaux non experts et relativement jeunes.

Nous nous attachons maintenant à la présentation des dimensions associées à la causation en entrepreneuriat social.

3. Causation en entrepreneuriat social

Des dimensions associées à une logique entrepreneuriale de causation ont émergé des données. Certains entrepreneurs sociaux ont opéré des micro-processus de causation au quotidien au sein de leurs entreprises sociales comme : la prédiction du futur, la mobilisation classique de nouvelles ressources, la planification formelle, l'implémentation de processus de contrôle et la recherche d'opportunités. Nous présentons dans les sous-sections suivantes, les micro-processus de causation selon un ordre décroissant :

3.1. Prédiction du futur (135)

La dimension « prédiction du futur » a été repérée de nombreuses fois dans les entretiens et plus souvent que les autres dimensions de causation. En effet, nous avons trouvé que certains interviewé(e)s avaient tendance à prédire le futur en exprimant une vision et en fixant des objectifs à long terme. En fonction de ces objectifs et de cette vision, ils démarrent le processus de mobilisation de ressources et d'identification d'opportunités afin

d'atteindre ces objectifs. Cela a été le cas de 7 interviewé(e)s dont 3 appartenant à des entreprises sociales tunisiennes et 4 appartenant à des entreprises sociales françaises :

a. Exprimer une vision

Dans la littérature l'entrepreneuriat social, il a été montré que la sous dimension « exprimer une vision » est un aspect commun entre bricolage et causation. Dans les entretiens, nous avons constaté que certains interviewé(e)s exprimaient une vision globale. Cela veut dire que le processus entrepreneurial social n'est pas totalement non linéaire, étant donné qu'une vision globale le sous-tend.

Par exemple, l'interviewé **#16**, basée au nord-ouest de la Tunisie, avait une vision et un objectif bien précis à réaliser qui était l'atteinte de l'autonomie financière :

« Atteindre l'autonomie financière était notre objectif mais c'était vraiment très difficile » #16, nord-ouest de la Tunisie

L'entrepreneure sociale **#34**, basée à Paris avait également pour vision et ambition de travailler avec les personnes désavantagées à savoir les personnes âgées et celles hospitalisées souffrant notamment d'un cancer.

Elle a réalisé cette vision en s'arrangeant avec les ressources dont elle a disposé :

« Je n'ai pas fixé de stratégies mais j'ai des objectifs, j'ai des ambitions, les structures d'accompagnement m'ont forcé à se les fixer, ce n'est pas moi (rire), j'en ai tout le temps, là par exemple je me suis fixé un objectif de travailler avec les personnes âgées, les personnes hospitalisées, j'ai fait ce qu'il fallait pour, et du coup-là à la rentrée de septembre, je vais donner des ateliers dans hôpital qui soigne les personnes cancéreuses et aussi dans une maison de retraite pour des personnes âgées, ça c'étaient mes deux objectifs que je voulais absolument, ça n'a pas été facile mais j'ai fait ce qu'il fallait pour et c'est fait, je me fixe toujours des objectifs comme ça » #34, Paris

En entrepreneuriat social, la vision est fixée. Ensuite, c'est la démarche qui fait la différence entre un entrepreneur et un autre. La démarche peut être causale ou effectuale ou de bricolage.

b. Fixation d'objectifs à long terme

Nous avons aussi constaté que dans certains cas, des objectifs à long terme, ont été définis par l'entrepreneur social. La fixation d'objectifs à long terme permet à l'entrepreneur social de faire des projections et des prévisions. Cependant, nous avons aussi relevé que cette « fixation d'objectifs » a un aspect théorique. Dans la pratique, d'autres processus sont mis

en action. Par exemple, l'entrepreneur social #23 basé à Paris nous a expliqué cela dans le verbatim suivant:

« On a des objectifs fixés et d'autres objectifs à projeter, on a des objectifs opérationnels très forts à long terme » #23, Paris

L'interviewée #31, basée en Île-de-France, nous a aussi indiqué qu'elle a procédé par fixation d'objectifs, mais qu'ensuite les objectifs pouvaient changer en fonction des opportunités qui se présentent au fur et à mesure :

« Nous on fixe les objectifs, et on va chercher les ressources, après en fonction de l'opportunité, c'est-à-dire qu'on se dit voici notre objectif, on va faire 4 ou 5 missions, et ça va aller, et si on fait 15, bein très bien, on adaptera nos ressources en fonction, on va travailler à l'opportunité quoi » #31, Ile de France

Selon les interviewés, la fixation d'objectifs à long terme, se fait, en entrepreneuriat social mais ensuite ce sont les ressources disponibles qui définissent l'action à prendre.

La deuxième dimension de causation, émergente des données, est la mobilisation classique de nouvelles ressources qui se décline en deux sous dimensions : mobilisation de nouvelles ressources qu'en cas de besoin et mobilisation de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons.

3.2. Mobilisation classique de nouvelles ressources (80)

Des micro-processus de mobilisation classique de nouvelles ressources ont aussi été repérées dans certains cas et ce selon deux modalités : la mobilisation de nouvelles ressources en cas de besoin c'est-à-dire dans le cas où l'entrepreneur social n'a pas réussi à mobiliser des ressources via le bricolage ou l'effectuation. La deuxième modalité est la mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, des dons, du mécénat, du sponsoring, qui est une caractéristique de l'entrepreneuriat social, et qui constitue une phase par laquelle la plupart des entrepreneurs sociaux passe, pour tenter de mobiliser des fonds de la part d'organisations privées ou publiques.

a. Mobilisation de nouvelles ressources, si nécessaire

Dans certains cas, nous avons relevé que les interviewé(e)s ont recours à un processus causal de mobilisation de nouvelles ressources, lorsque le bricolage et l'effectuation ne sont pas faisables. Le bricolage est le point de départ et le processus causal peut avoir lieu dans une seconde étape. Par exemple, l'entrepreneure sociale #29 a eu recours à un

processus de causation et a mobilisé une nouvelle ressource « ressource humaine », en plus des bénévoles qu'elle a impliqué au sein de son entreprise sociale car elle avait besoin d'une personne bien spécifique pour travailler à plein temps sur une tâche particulière, chose qui ne peut être accomplie par des bénévoles :

« Alors pour l'instant j'ai déposé juste une offre sur la plateforme de la région, j'ai une personne qui s'est présentée, pour moi ce qui est important ce n'est pas le diplôme, c'est vraiment la motivation, l'envie de faire et l'envie d'apprendre. Je poste l'annonce sur LinkedIn, sur Facebook, mais je ne veux pas recruter une personne que je connais, là la fille qui va se présenter vient d'un autre univers et va m'apporter un regard frais » #29, Ile de France

L'entrepreneur social #17, opérant à Tunis a aussi adopté un processus entrepreneurial causal pour mobiliser une nouvelle ressource humaine, car il avait besoin d'un spécialiste dans le design et la culture berbère qui propose des services professionnels et payants, afin de travailler sur l'aspect design et marketing de son produit. Le verbatim suivant illustre l'idée :

« Pour l'emballage, j'ai recruté un designer spécialisé dans la culture berbère, et on a travaillé sur la valorisation de cette culture car les figues séchées font partie du patrimoine culinaire berbère. On a malheureusement perdu cette culture maintenant, mais dans les villages berbères de Tataouine où l'on trouve nos produits, cette culture est quand même un peu présente, donc on a voulu valoriser la culture berbère. Au fait, TAZ c'est le nom des figues séchées en amazigh. Donc on a visé cela pour le côté design, l'homme berbère du désert. » #17, Tunis

La sous dimension « mobilisation de nouvelles ressources qu'en cas de besoin », s'est notamment opérée au niveau de la mobilisation de ressources humaines.

b. Mobilisation de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons

Une seconde sous-dimension correspond à la mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons. Cette sous-dimension a été repérée dans certains cas. En effet, nous avons constaté qu'une partie importante du modèle d'affaires des entreprises sociales se base sur les subventions et le sponsoring. Par exemple, l'entrepreneur social #32, qui est basé à Paris nous a indiqué que son modèle d'affaires a comporté une partie basée sur du sponsoring :

« Pour mobiliser des ressources financières, nous sommes entrain de faire du sponsoring » #32, Paris

L'expert en entrepreneuriat social #23, qui est chargé des affaires de l'économie sociale et solidaire et qui opère à Grenoble, nous a décrit dans le verbatim suivant le processus de

financement des entreprises sociales qui est principalement basé sur des subventions et des appels à projet:

« Les entrepreneurs sociaux ont deux types de financement qui sont les subventions et les appels à projet.... La différence entre ces entreprises et les entreprises classiques est que le chiffre d'affaires n'est pas basé sur des recettes propres, ils n'ont que des subventions » #23, Grenoble

« Nous on peut faire un prêt qui intervient comme un supplément pour une subvention que l'entreprise sociale a déjà, disons que nous on intervient à 30% et la subvention couvre les 70 %. Moi je ne finance pas les créations, ou je finance peu les créations, déjà il y a peu de demandes pour les créations. Nous on fait l'accompagnement de structures qui sont déjà existantes. » #23, Grenoble

« Une des pistes pour trouver de l'argent par les ESS³³ est le Mécénat, c'est-à-dire ils cherchent des fonds chez les entreprises commerciales, ils vont frapper aux portes des entreprises commerciales, leur disent « est-ce que cela rentre dans votre pratique RSE ? » Car les organisations qui accompagnent des structures d'ESS payent moins d'impôts. Donc cela les arrange des fois. » #23, Grenoble

Selon cet expert (#23), la différence entre les entreprises sociales et les entreprises orientées profit est principalement au niveau du chiffre d'affaires qui est basé très souvent sur des subventions pour les entreprises sociales.

La troisième dimension émergente des données est la planification formelle.

3.3. Planification formelle (74)

Des éléments de planification ont été repérés dans certains entretiens et ce via le développement de plans et de modèles d'affaires pour deux finalités différentes. La première finalité consiste à suivre son plan et à l'appliquer. La deuxième finalité est de répondre à des procédures formelles afin de mobiliser des ressources financières. Les deux autres sous-dimensions consistent à développer et rédiger des plans et des rapports de projet et à déployer des efforts marketing.

a. Développement et suivi de plans et modèles d'affaires

Certains interviewé(e)s nous ont indiqué qu'ils ont développé et suivi des plans d'affaires. Les verbatim suivants vont dans ce sens :

« Le business plan on l'applique car en fait cela représente un document sur la durée de vie de ton projet que tu vas utiliser comme base pendant deux autres années et c'est vraiment intéressant car moi j'ai travaillé avec eux et tu apprends vraiment plein de choses. Le business plan il facilite le travail et te permet de connaître les perspectives de ton projet, il t'aide bien sûr dans la levée de fond et il t'aide aussi dans ton travail après car il t'accompagne tout le temps, et après tu peux faire une révision à ton business plan, car il peut y avoir des inattendus, parce que le travail sur terrain est différent du théorique, il y a des imprévus, que tu devrais prévoir dans ton business plan. Le business plan contient tout en fait, par exemple si je vais faire moi le business plan de Sajnene pendant 3 ans, je fixe mon objectif, il y a des objectifs généraux, et

³³ Economie sociale et solidaire

des sous-objectifs et je procède par priorité, je pense aux dépenses par mois et par année, les charges et les revenus » #16, nord-ouest de la Tunisie

« Le business model on l'a fait car c'est important de savoir où l'on en est, ce qu'on a dépensé, ça nous permet de faire le budget pour les années à venir, je fais une vraie comptabilité de recettes ça permet d'avoir de la visibilité sur les années à venir » #29, Paris

En effet, pour certains entrepreneurs sociaux, le plan ou le modèle d'affaire sert à anticiper, à se projeter et à avoir un suivi et une planification au sein de l'entreprise sociale.

b. Développement de plans et modèles d'affaires pour des procédures formelles

Dans un second temps, certains entrepreneurs sociaux nous ont indiqué qu'ils ont développé des plans et modèles d'affaires uniquement pour respecter des procédures formelles car ce sont des documents obligatoires pour opérer des levées de fonds. Les verbatim suivants illustrent l'idée :

« L'entrepreneuriat social c'est basé sur l'humain, tu ne peux pas sur terrain dans une situation imprévue, tu dis ah j'ai mis dans le plan d'affaire donc je dois faire ça et je change pas, non, tu dois répondre au besoin social, pas au plan d'affaire ou au bailleur de fond » #22, Mahdia

« On n'est pas à ce stade-là, nous quand on a trouvé une niche, on a développé comme ça à tête baissée sans, euh le business plan on n'est pas à ce stade, on fait un business plan quand on développe un projet qu'on va soumettre à un bailleur de fond pour lui dire voilà le projet mais pour notre entreprise sociale il n'y a pas de business plan, il y a du social plan, on fait tout pour intégrer les handicapés socialement, chose qu'on a réussi » #19, Tunis

« Le plan d'affaire est important pour que quand tu vas avec à une banque, à un bailleur de fond, tu ne vas pas les voir en juste leur disant que tu as une idée de projet financez moi et c'est tout, il va te demander un plan d'affaire, voir si ton projet est rentable ou pas » #18, Tabarka

La sous-dimension « développement et suivi de plans et de modèles d'affaires » s'avère plus influente (identifiée 32 fois) que la sous-dimension « développement de modèles d'affaires pour des procédures formelles » (citée 12 fois). Ce qui montre que les plans et modèles d'affaires restent tout de même des éléments importants en entrepreneuriat social, dont la finalité n'est pas seulement liée à la mobilisation des ressources financières.

c. Rédaction de plans et rapports de projet

Des initiatives officielles et formelles de rédaction de plans et de rapports de projets ont été repérées dans certains entretiens. Néanmoins, la rédaction de documents se fait pour des parties prenantes externes à l'entreprise sociale afin de mobiliser des ressources qui sont généralement des ressources financières.

« La rédaction des documents c'est souvent pour des parties externes quoi » #33, Strasbourg

L'entrepreneure sociale #34, qui est basée à Paris, a déclaré qu'elle a rédigé des rapports et des demandes de subventions destinées à des parties externes.

« Je ne sais pas ce que c'est, ah oui on est entrain de faire des dossiers de demandes de subventions et on est entrain de préparer tout ça, sauf que c'est des choses que je suis entrain de découvrir » #34, Paris

d. Planification et efforts marketing

Certaines entreprises sociales ont développé des efforts marketing leur permettant de gagner plus de visibilité et par conséquent de mobiliser plus de ressources. Par exemple, l'interviewée #16, qui est basée dans la région de Tabarka, a développé un site web avec l'aide d'une agence spécialisée afin de mettre en valeur les activités et les produits de son entreprise sociale :

« Presque 80% du site est finalisé, (rire) même le travail du site web n'est pas facile, il faut une agence spécialiste dans le marketing pour tout mettre en place, et il se peut qu'elle te donne un résultat qui ne convient à ce que tu attends, donc on lui demande de faire des modifications, il y a des séances de travail qu'on fait ensemble. Donc là maintenant 80% ou 90% du site web est finalisé. Et on compte travailler sur l'aspect logistique » #16, Tabarka

De même que l'entrepreneur social #32, qui est basé à Paris, nous a indiqué qu'ils ont déployé des efforts marketing et de communication afin de gagner plus de visibilité pour faire connaître leurs activités :

« Du coup on a un site, pour expliquer pour montrer ce qu'on fait et après on a des réseaux sociaux qui ne sont pas encore actifs, on a juste créé un petit truc mais c'est juste pour dire bonjour on existe, pour qu'on les active plus tard et sinon on a des journalistes dans europress » #32, Paris

L'interviewée #31, dont l'entreprise sociale est située en Île-de-France, nous a aussi dit que l'organisation a fait des efforts marketing et a mis en place des outils de communication afin de communiquer régulièrement sur les activités et services de l'entreprise :

« Alors stratégie de communication, on a un site web, un blog sur lequel on publie des articles, et puis derrière il y a une communication régulière, on a des bases de données de nos partenaires pour pouvoir donner de l'information sur ce que fait notre entreprise sociale etc, donc on a une vraie dynamique de communication » #31, Ile de France

Les efforts marketing, les plans et modèles d'affaire, les rédactions de plan et rapports de projet font partie d'un processus entrepreneurial causal. Cependant, nous avons constaté que certains aspects comme le développement de modèles et plans d'affaires sont adoptés en entrepreneuriat social afin de répondre à des procédures administratives et à des formalités dans le but de mobiliser des ressources financières auprès de grandes organisations.

La quatrième dimension que nous avons associée à la causation est l'implémentation de processus de contrôle.

3.4. Implémentation de processus de contrôle (45)

La dimension « implémentation de processus de contrôle » se décline en deux sous-dimensions qui sont : la définition d'une structure organisationnelle claire et l'organisation de réunions formelles régulières.

a. Définition d'une structure organisationnelle claire

La définition d'une structure organisationnelle claire permet d'instaurer un minimum d'organisation au sein de l'entreprise sociale. La mobilisation de ressources se fait d'une manière organisée et claire en fonction de la structure organisationnelle prédéfinie. Cet élément aide à réduire l'ambiguïté, caractéristique ayant été associée à une logique de bricolage. Nous avons trouvé que dans certaines entreprises sociales, des structures organisationnelles claires sont définies, dans le sens où il y a du personnel destiné à l'administration, à la communication, à la comptabilité etc. C'est ce qu'ont précisé certains interviewé(e)s dans les verbatim suivants :

« On a toutes les fonctions d'une entreprise classique, ressources humaines, secrétariat, direction » #25, Voiron

« On a des salariés qui sont les éducateurs spécialisés, le staff administratif, le staff agricole, nécessaires pour le fonctionnement de la ferme, pour la gestion, pour l'organisation des événements, la tête pensante c'est l'association » #19, Tunis

« Les gens quand ils passent et trouvent un beau stand, ils sont attirés. Car il y a des gens qui ne savent pas par exemple, que les plats que je vends peuvent être utilisés pour manger. Or quand moi je les mets dans un bon emplacement, je leur donne de la valeur, je mets dedans des fruits, des légumes, du pain, des fruits secs, ou de l'huile, je mets de cette façon en valeur mon produit. Il faut bien jouer sur l'image de marque. Et c'est ce qui se passe de nos jours. Il te faut des photos professionnelles. Même quand je partage sur notre page Facebook, les photos ne sont pas vraiment professionnelles. Même des fois je reçois des commentaires où ils me disent que ce n'est pas professionnel. Car nous on vise les tunisiens et les étrangers. Donc nous on doit travailler sur l'image de marque. Donc on a recruté. Il y a une agence de marketing qui va s'occuper de tout ce qui est Community management et du site web. » #16, nord-ouest de Tunis

Nous postulons que l'implémentation de processus de contrôle via la définition d'une structure organisationnelle claire dépend de la taille et de l'âge de l'entreprise sociale. Plus l'entreprise est importante en taille et avancée dans l'âge, plus elle a tendance à implémenter des processus de contrôle. Par exemple, les verbatim que nous venons de citer, correspondent à des entreprises sociales dont l'âge est respectivement de 25 ans, 11 ans et 5 ans et les tailles sont de 180 et 47.

b. Organisation de réunions formelles régulières

L'organisation de réunions formelles a permis à certains entrepreneurs sociaux de mobiliser des ressources liées aux idées et au partage des connaissances. Ce type de ressources peut être mobilisé sans des réunions formelles, mais la formalisation de ce processus permet de stocker ces ressources, connaissances et de les diffuser en interne. Ce processus permet une meilleure gestion des connaissances. Par exemple, l'interviewé #16, opérant dans le secteur artisanal, a indiqué dans le verbatim suivant qu'elle a organisé plusieurs réunions avec les membres de son équipe ainsi qu'avec les parties prenantes :

« Yunus Social Business est un bailleur de fond, il nous finance, et on fait beaucoup de réunions avec eux, en contrepartie, il y a des tâches à faire ; il y a du suivi, il y a des comptes rendus, et ils ont des compétences top et qui t'aident à tout moment » #16, nord-ouest de la Tunisie

« Le groupement quand il a été fait, on avait un règlement, dans lequel il y avait des règles qu'on devait suivre, qui doit toujours être appliqué même en cas de passation, où les tâches de la coordinatrice sont indiquées, le nombre de réunions du conseil administratif est bien mentionné. La réunion du conseil administratif doit se faire au moins 2 ou 3 fois. La composition du conseil administratif est aussi indiquée, car il faut 4 de l'administratif, et 4 potières dans le conseil administratif. » #16, nord-ouest de la Tunisie

L'entrepreneure sociale #29 nous a aussi expliqué comment elle a implémenté des processus de contrôle via l'organisation de réunions formelles :

« Au niveau de la gestion, on gère comme une entreprise classique, on utilise les mêmes outils, on a un créneau, tout le monde n'est pas à Paris, j'ai des personnes à Lyon, j'ai des personnes à Marseille. Au moins, une fois par mois, on a une conf call sur le projet, on utilise tredo c'est des outils de travail collaboratif » #29, Ile de France

Ces réunions formelles font partie d'un processus de mobilisation de ressources. En effet, dans le cadre de ces réunions formelles, des ressources financières provenant d'organisations prestigieuses comme le Yunus Social Business sont mobilisées d'une façon organisée, ce qui correspond à une logique entrepreneuriale de causation. De plus, les réunions formelles permettent le partage d'idées et de connaissances entre les membres de l'entreprise sociale, ce qui est avantageux pour l'entreprise étant donné que les connaissances et la gestion des connaissances constituent une source d'avantage compétitif pour une entreprise (Grant, 1996; Spender et Grant 1996).

Enfin, la dernière dimension de causation émergente des données, se réfère à la recherche d'opportunités.

3.5. Recherche d'opportunités (11)

La dimension recherche d'opportunités à travers le développement d'études de marché et la mise en place de dispositifs de veille informationnelle en vue d'identifier des opportunités est apparue faiblement dans les entretiens (11 fois). En effet, la majorité des entrepreneurs sociaux interviewés ont eu plus tendance à créer les opportunités en étant interactif. Cependant, dans certains cas, les interviewés ont indiqué qu'ils se sont engagés dans un processus de recherche d'opportunités. Par exemple, l'interviewé #11 a élaboré une étude de marché pour explorer une opportunité d'affaire. Le verbatim suivant illustre l'idée :

« Nous, avant de commencer le projet, on a fait une étude du projet, on a vu ce qui existe sur le marché, les partenaires possibles et impossibles, les clients potentiels etc, sur cette base là on a démarré notre projet et on a commencé » #11, Mahdia

C'est ce que nous a également expliqué l'interviewé #31 dans le verbatim suivant, qui a élaboré une étude de marché, avant de développer la première offre économique :

« J'ai fait une étude euh, j'ai fait d'abord une cartographie du territoire sur euh comment dire les potentiels concurrents qui sont sur le même marché de SCB, j'ai regardé, je les ai rencontrés, j'ai regardé justement comment ils fonctionnaient, quelles étaient leurs modalités, leur modèle économique et leurs offres, et ensuite j'ai développé une première offre économique et derrière j'ai consolidé le modèle associé » #31, Paris

La faible fréquence d'apparition de la dimension « recherche d'opportunités » montre qu'en entrepreneuriat social, les opportunités sont plutôt créées qu'identifiées. Enfin, selon les résultats et l'analyse des données, nous concluons qu'en entrepreneuriat social des micro-processus de causation, sont adoptés, sur le plan théorique afin de répondre à des procédures formelles et pour mobiliser des ressources financières. Concernant l'implémentation de processus de contrôle, cet aspect a été utile pour les entreprises sociales quand il y avait un besoin d'organisation et un besoin de mobiliser des ressources humaines compétentes afin de bien mettre en valeur les produits/services proposés par l'entreprise sociale.

Enfin, nous proposons, dans le tableau 47, une synthèse de l'utilité et les domaines d'utilisation des trois processus pour les entreprises sociales étudiées.

Processus entrepreneurial	Utilité pour les entrepreneurs sociaux interviewés	Domaine d'utilisation	Circonstances dans lesquelles les processus sont mis en action par l'interviewé(e)
Bricolage	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser des ressources matérielles • Mobiliser le réseau et étendre son répertoire de réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources matérielles • Ressources humaines (bénévoles, amateurs et compétence autodidactes) • Réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de ressources (<i>bricolage intellectuel</i>) • Contraintes de ressources (<i>bricolage de nécessité</i>)
Effectuation	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser des ressources humaines • Des compétences et des connaissances • Créer les opportunités en interagissant avec les gens 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines (partenaires) • Opportunités • Expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude • Ambiguïté • L'expertise de l'entrepreneur n'est pas une condition nécessaire
Causation	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser de nouvelles ressources financières auprès de parties prenantes et organisations prestigieuses comme les coopérations internationales, le gouvernement, les entreprises privées. • Assurer un contrôle et une organisation au sein de l'entreprise sociale, pour réduire l'ambiguïté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines • Ressources financières comme les dons, les subventions • Planification et organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Certitude • Aisance financière

Tableau 47. Récapitulation de l'utilité, des domaines et circonstances d'utilisation du bricolage, de l'effectuation et de la causation pour les entreprises sociales étudiées

Nous proposons, dans la figure suivante une synthèse de nos résultats sous la forme d'un cadre conceptuel final³⁴ reflétant les processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social mettant en exergue les points communs entre le bricolage et l'effectuation, le bricolage et la causation.

³⁴ Le cadre conceptuel explique le cheminement d'une recherche, permet de présenter les résultats d'une manière claire et significative, rassemble les dimensions/ variables et les liens étudiés dans la recherche (Adom, Hussein et Joe, 2018). A cet effet, nous avons présenté nos résultats d'une manière synthétique sous la forme d'un cadre conceptuel (figure 15).

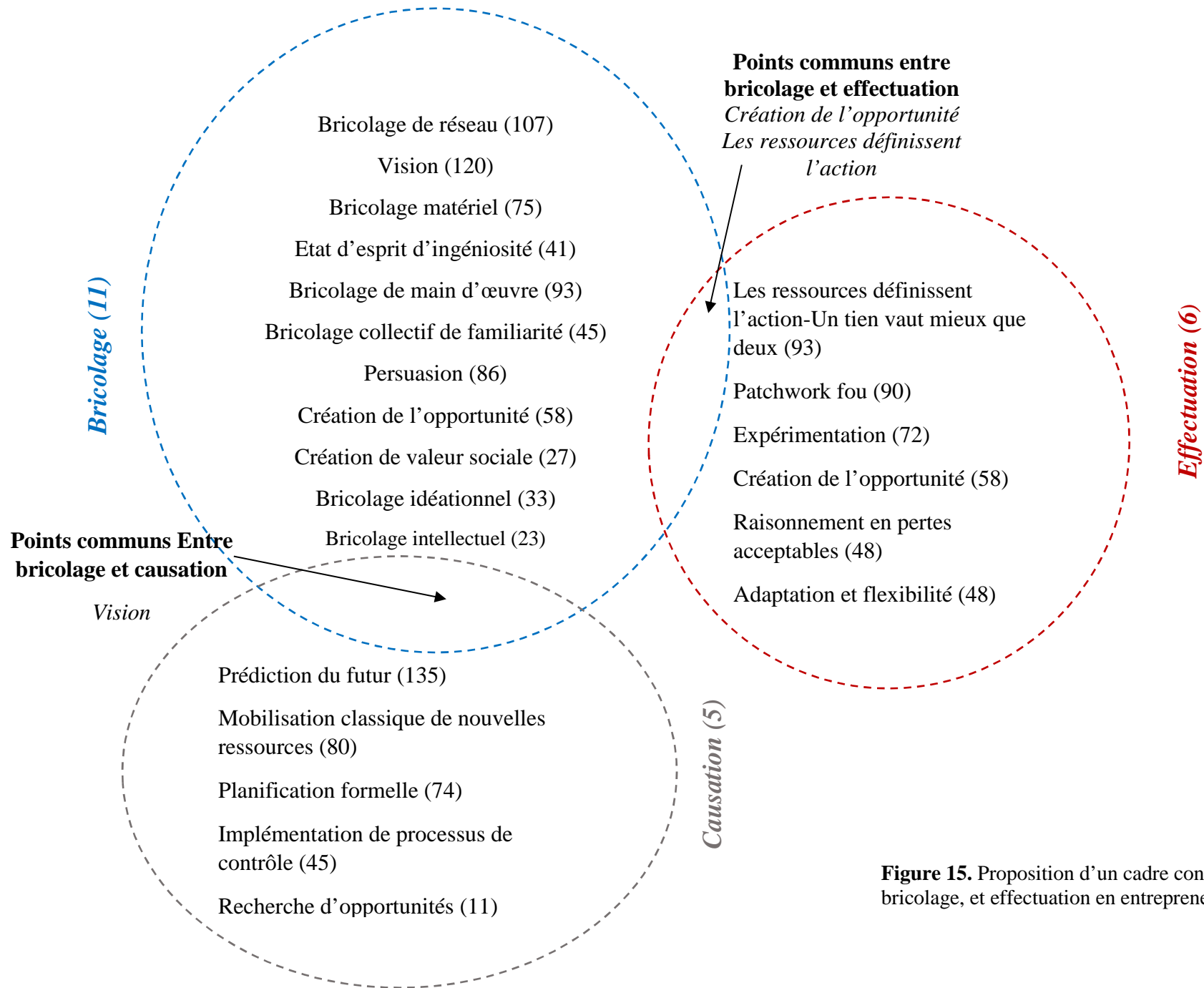


Figure 15. Proposition d'un cadre conceptuel de causation, bricolage, et effectuation en entrepreneuriat social

Nous mettons en lumière, dans le tableau 48, les nouvelles dimensions et sous-dimensions émergentes des données et que nous avons associé au processus de causation, bricolage et effectuation en entrepreneuriat social. Au total, nous avons repéré 5 nouveaux aspects de causation, 8 nouveaux aspects de bricolage et 1 nouvel aspect d'effectuation en entrepreneuriat social.

Processus entrepreneurial	Sous-dimension	dimension
Causation	Mobilisation de nouvelles ressources, qu'en cas de besoin	Mobilisation classique de nouvelles ressources
	Mobilisation de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons	
	Développement et suivi de plans et de modèles d'affaires	Planification formelle
	Développement de plans et de modèles d'affaires pour respecter des procédures formelles	
	Organisation de réunions formelles régulières	Implémentation de processus de contrôle
Bricolage	Cumuler et combiner les sources de revenus	Etat d'esprit d'ingéniosité
	Adaptation du discours à l'audience	Persuasion
	Développement d'un discours basé sur l'impact social	
	Se faire connaître	
	Améliorer sa légitimité et construire des relations de confiance	Bricolage collectif
	Développement de relations basées sur la confiance	
	Travail informel	
	Bricolage intellectuel	
Effectuation	Utilisation d'outils de communication gratuits	Raisonnement en pertes acceptables

Tableau 48. Nouvelles dimensions de causation, bricolage et effectuation en entrepreneuriat social

Conclusion

Dans le chapitre 4, des micro-processus de mobilisation de ressources dans un contexte d'entrepreneuriat social ont été identifiées et associées aux processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation. Ces micro-processus sont mis en action au quotidien au sein d'entreprises sociales françaises, tunisiennes et belge. Nous avons constaté qu'il existe des micro-processus communs entre les trois contextes mais leur fréquence d'utilisation change d'un contexte à l'autre. De plus, de nouveaux aspects de causation, bricolage et effectuation, en entrepreneuriat social, ont été mis en lumière (présentés dans le tableau 48). Les résultats ont également montré que des micro-processus de bricolage, effectuation et causation utilisés en entrepreneuriat conventionnel s'appliquent aussi en entrepreneuriat social.

Chapitre 5.
Résultats de l'analyse
quantitative

Introduction

Objectifs : ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats empiriques relatifs aux questions de recherche 2, 3 et 4 consistant à identifier les processus dominants en entrepreneuriat social (2); explorer comment la dynamique de mobilisation de ressources change-t-elle au fil du temps, en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale (3) et comprendre dans quelle mesure les processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation contribuent-ils à la pérennisation de l'entreprise sociale (4).

Approche/ méthodologie : dans la deuxième partie de l'étude, les données ont été analysées en suivant les travaux de Hindle et Senderovitz (2010). Nous avons utilisé un outil « la matrice d'évaluation de la logique » afin d'estimer le degré d'utilisation de chacun des trois processus (bricolage, effectuation et causation) au sein de chaque entreprise sociale.

Résultats: les résultats ont montré qu'en entrepreneuriat social, l'effectuation est le processus entrepreneurial dominant. Nos résultats ont également montré que dans une phase d'émergence et de croissance, les entrepreneurs sociaux ont plus tendance à adopter un processus entrepreneurial d'effectuation. Tandis que dans une phase de stabilité, les entrepreneurs sociaux ont plus tendance à adopter un processus entrepreneurial de bricolage. Enfin, nous avons relevé que le bricolage est le processus le plus associé à la pérennisation de l'entreprise sociale.

Structure du chapitre: le chapitre 5 se divise en quatre parties. La première partie est relative aux processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social. La deuxième partie est dédiée à la présentation des résultats afférents au changement de la dynamique de mobilisation des ressources au fil du temps et en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats relatant le lien entre bricolage, effectuation, causation et pérennité de l'entreprise sociale.

Section 1. Processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social : des pratiques croisées

Nous présentons dans cette partie les résultats afférents à la dynamique de mobilisation de ressources au sein des entreprises sociales, le degré duquel les logiques de bricolage, d'effectuation ou de causation sont mises en action par les entrepreneurs sociaux, au quotidien. Ces résultats ont été obtenus grâce aux estimations faites avec les matrices d'évaluation de la logique (que nous avons placé en annexe 3).

Le principe de fonctionnement de la matrice a été expliqué dans le chapitre 3 (méthodologie de la recherche). Nous rappelons que pour analyser les données, nous avons suivi les travaux de Hindle et Senderovitz (2010). Une première analyse intra-cas a été élaborée pour deux principaux objectifs. Le premier objectif consiste à décrire les processus de mobilisation de ressources au sein de chaque entreprise sociale. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment les trois processus (causation, bricolage ou effectuation) coexistent au sein de chaque entreprise, dans le but de déterminer, le(s) processus le(s) plus influent(s) en entrepreneuriat social, d'une manière globale. Comprendre cela permettra de proposer des solutions à ce qui est récurrent en entrepreneuriat social. Le deuxième objectif est de mieux comprendre l'utilité des trois processus en entrepreneuriat social et ce en répertoriant la prépondérance des processus au niveau des 6 axes de la matrice.

Dans une deuxième étape, une analyse de la dynamique de mobilisation de ressources incrémentée aux phases du cycle de vie de l'entreprise sociale (émergence- croissance- stabilité) est faite.

1. Analyse intra-cas

Dans cette sous-section, nous présentons les entreprises sociales classifiées en 5 groupes selon le degré de dominance de l'un des trois processus de bricolage, d'effectuation ou de causation. Ainsi nous décrivons, pour chaque cas, de quelle manière le processus a été mis en action et pour quelle finalité. Nous avons 5 groupes car nous avons constaté que certaines entreprises sociales ont adopté une logique hybride selon laquelle deux processus sont prépondérants.

Nous commençons, tout d'abord, par la présentation des entreprises sociales, dans lesquelles, un processus de bricolage a dominé.

1.1. Entreprises orientées bricolage (7)

Nous avons repéré, 7 entreprises dans lesquelles les interviewé(e)s ont davantage utilisé le bricolage. Nous présentons les entreprises au cas par cas en expliquant au niveau de quel axe de la matrice le bricolage a été davantage opéré. De même que les points de similitudes entre ces entreprises, seront mis en exergue à la fin de cette sous-section, afin de mieux comprendre les antécédents de l'utilisation du bricolage. Nous apportons ainsi des précisions sur l'utilité du bricolage pour les entreprises sociales.

1.1.1. Etude de cas SOS

La figure 16 reflète la dynamique de mobilisation de ressources au sein de SOS. L'axe horizontal se réfère aux processus et l'axe vertical se réfère au degré d'adoption du bricolage, de la causation et de l'effectuation. La figure montre que le bricolage est le processus, le plus répandu, et domine notamment au niveau de la mobilisation et l'utilisation de nouvelles ressources ou de ressources existantes (axe 1), l'élaboration d'analyse internes et externes avant d'entamer une action (axe 4) et la capacité à contrôler ou à prédire le futur (axe 6). Les scores les plus élevés ont été octroyés à ces 3 axes.

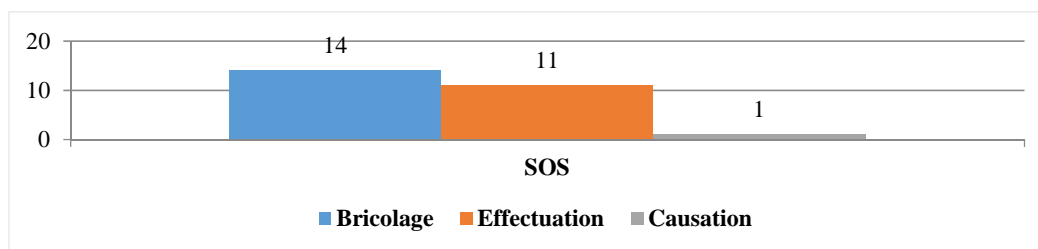


Figure 16. Dynamique de Mobilisation de Ressources au sein de SOS

En effet, les interviewés (#21 et #22) ont fortement adopté le bricolage pour mobiliser les ressources du type physiques (matérielles), par exemple, en récupérant et en réutilisant de vieux ordinateurs de grandes entreprises, en utilisant les ressources locales disponibles. Une grande partie du modèle d'affaires de SOS est basée sur la récupération et la réutilisation de vieux ordinateurs. En termes de planification, #21 et #22 ont été plus orientés action que planification. Par exemple, ils n'ont pas suivi de plan d'affaires prédéfini. De même qu'ils n'ont pas eu tendance à rechercher des opportunités en analysant le marché. Les opportunités ont été créées et saisies au moment elles ont émergé. Une approche purement pragmatique a été adoptée.

1.1.2. Etude de cas TAZ

Au sein de TAZ, une logique de bricolage a davantage été utilisée au niveau des axes 1 (mobilisation de nouvelles ressources ou de ressources existantes) et 2 (définition d'objectifs avant de passer à l'action).

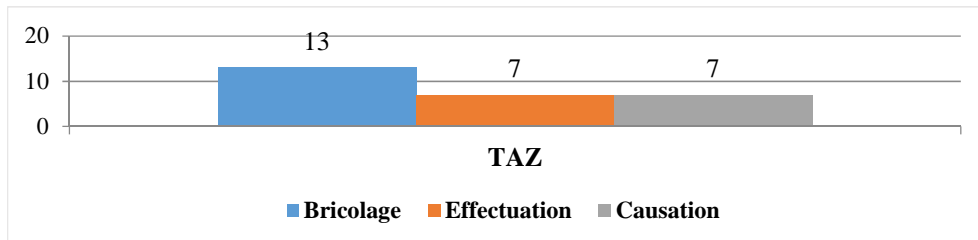


Figure 17. Dynamique de mobilisation de ressources Chez TAZ

Le bricolage chez TAZ a été utilisé dans le domaine des ressources physiques pour mobiliser des ressources matérielles comme de vieux locaux acquis grâce à des connaissances, qui ont par exemple servi au stockage de la marchandise de TAZ. Il s'agit, donc, d'un bricolage matériel. #17 nous a aussi dit qu'il a utilisé des figes destinées à consommation pour en produire des figes séchées et a aussi exploité les déchets de figes en les revendant à des usines avec qui il a noué des partenariats. Grâce à cela, l'entrepreneur social a pu générer une source supplémentaire de revenu. Au sein de TAZ, le bricolage a aussi été utilisé pour mobiliser des ressources humaines comme les bénévoles, qui fournissent du travail et du temps sans une contrepartie financière. Ce qui peut être considéré comme une caractéristique distinctive du bricolage en entrepreneuriat social, dans la mesure où l'implication de bénévoles n'est pas un fait récurrent en entrepreneuriat conventionnel. En effet, l'entrepreneur social « #17 » a été aidé par un nombre de bénévoles dans son processus de mobilisation de ressources. Selon l'interviewé #17, l'adoption du bricolage est associée à un mode de raisonnement qui est plutôt lié à l'identité de l'entrepreneur social. A cet effet, le bricolage adopté au sein de TAZ n'est pas un bricolage de nécessité. De plus, une vision a été définie, mais sans fixer des objectifs précis et détaillés. L'entrepreneur social #17 avait plus tendance à procéder par essai-erreur.

1.1.3. Etude de cas Sigma

Pour Sigma, le bricolage a été davantage repéré en termes de définitions d'objectifs (axe 2), élaboration d'analyses internes et externes (axe 4) et création d'opportunités (axe 5). Pour la définition d'objectifs, l'interviewé a davantage suivi une logique de bricolage plutôt que de causation ou d'effectuation.

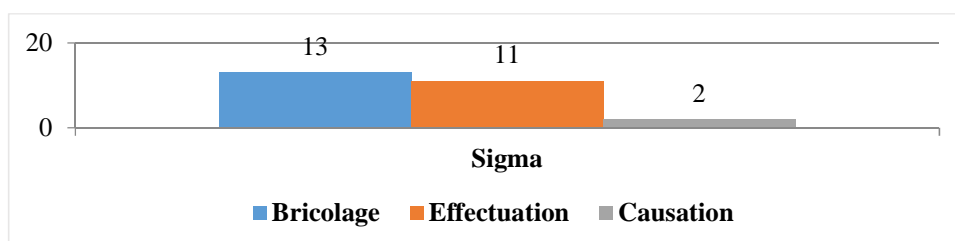


Figure 18. Dynamique de mobilisation de ressources Chez Sigma

L'entrepreneur social #13 a procédé sans fixer des objectifs précis et détaillés. Il a opté pour une démarche de « tester et voir ce que cela va donner » sans développer des stratégies. Selon lui, la théorie est totalement différente de la pratique. Pour les ressources financières, il a commencé en cumulant deux emplois pour pouvoir générer de l'argent et développer son entreprise. Pour la mobilisation de ressources humaines, il a commencé par intégrer et recruter des personnes qu'il connaissait venant de sa famille et de sa région, qui ont des connaissances acquises par la pratique dans le domaine de l'artisanat et sont notamment des femmes rurales. Les opportunités sont également créées et non recherchées par l'entrepreneur social #13. Par exemple, il nous a indiqué qu'il s'est déplacé partout dans le monde pour faire des expositions, faire connaître ses produits et a interagi avec différents acteurs opérant dans son domaine d'activité.

1.1.4. Etude de cas Gamma

Le bricolage domine chez Gamma notamment au niveau des axes 2, 3 et 5.

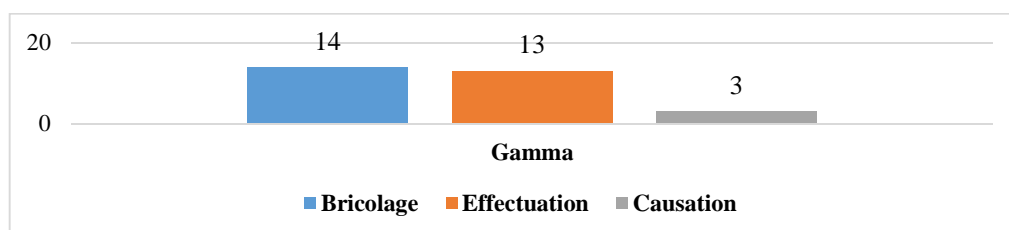


Figure 19. Dynamique de mobilisation de ressources au sein Gamma

En effet, l'entrepreneure sociale #6 n'a pas été orientée « planification et fixation d'objectifs ». Par exemple, au début, elle n'avait ni l'intention ni l'objectif de devenir

entrepreneure sociale et de mobiliser les ressources pour créer une entreprise. Elle nous a dit que c'était dû au hasard. Les choses ont évolué avec le temps et elle s'est trouvée entraînée de gérer une entreprise. Même après le lancement de l'entreprise, elle a procédé de la même manière en adoptant une démarche non planificatrice, qu'elle appelle « une approche terrain ». Pour la création des opportunités et le développement de ses connaissances et compétences, elle est allée rencontrer des entrepreneurs sociaux et des acteurs à l'échelle internationale, sans suivre des formations en entrepreneuriat social. Elle a aussi communiqué sur les activités de son entreprise. Par exemple, elle a développé des vidéos afin de promouvoir un événement organisé par son entreprise et a réussi à le diffuser dans des aéroports. Grâce à cela, une nouvelle opportunité de collaboration avec un acteur clé, qui a regardé au hasard les panneaux d'affichage, a été créée pour Gamma, sans pour autant la rechercher.

1.1.5. Etude de cas Lamda

Pour Lamda, le bricolage a été prépondérant au niveau des axes 1 et 2.

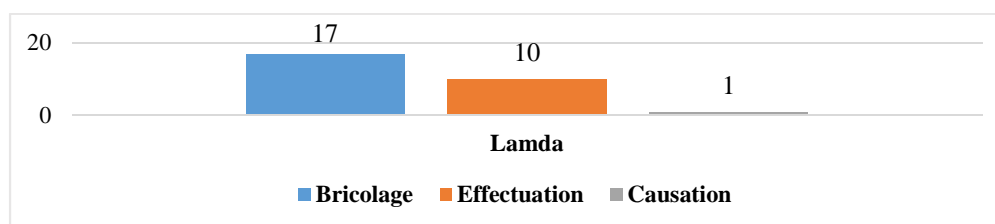


Figure 20. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de Lamda

En effet, chez lamda, le bricolage a été utile pour la mobilisation et l'utilisation de ressources physiques existantes. Un bricolage matériel est adopté. Les membres de l'entreprise Lamda se sont focalisés sur la réutilisation et la combinaison des ressources physiques existantes. Par exemple, les membres de Lamda ont mobilisé et réutilisé des espaces physiques abandonnés par d'autres organisations, comme des locaux, une gare. Ils ont, en effet, utilisé et transformé des vieilles ressources. Quasiment toutes les ressources matérielles ont été mobilisées d'une façon bricolée, au sein de Lamda. Par exemple, des équipements tels que les chaises, les tables et les bureaux ont été auto-fabriqués par les membres de l'entreprise (bénévoles et salariés) en réutilisant des palettes et du vieux matériel. De plus comme pour Gamma, Sigma et TAZ, une logique de bricolage a été adoptée chez Lamda en termes de définition d'objectifs. En effet, l'interviewé nous a indiqué qu'ils ont eu une vision globale, sans fixer des objectifs détaillés et qu'ils n'ont

jamais utilisé un plan d'affaires. Ils ont été orientés action plutôt que suivi et prédéfinition de plan d'affaires.

1.1.6. Etude de cas Beta

Au sein de Beta, le bricolage domine notamment au niveau des axes 4 et 5.

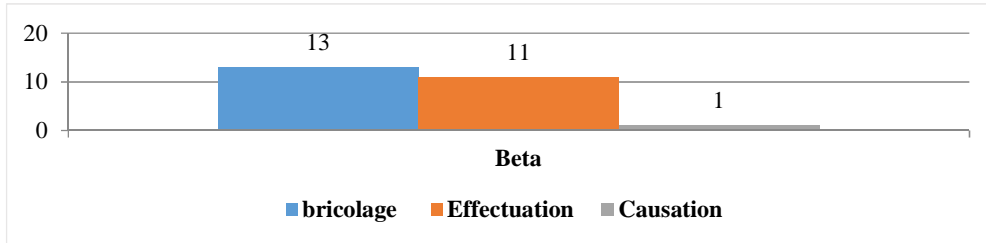


Figure 21. Dynamique de mobilisation de ressources chez Beta

Contrairement à Lamda, TAZ et SOS, le bricolage chez Beta n'a pas été davantage repéré au niveau de la réutilisation des ressources physiques existantes. Néanmoins, la logique de bricolage a été fortement observée chez Beta en termes d'ingéniosité, d'action et de création d'opportunités. Par exemple, l'interviewé #4 nous a indiqué qu'ils se sont souvent arrangés avec les ressources disponibles afin de créer des activités génératrices de valeur en fabriquant et en vendant des produits tels que des gadgets. Ces activités ont été développées, par improvisation, sans élaborer des analyses de la clientèle et des plans stratégiques. Les actions prises, ont généralement, été improvisées.

La création de l'opportunité en interagissant avec les autres, a été un facteur communément admis par un grand nombre d'interviewés.

1.1.7. Etude de cas MQR

Chez MQR, le bricolage a dominé notamment au niveau de l'axe 1.

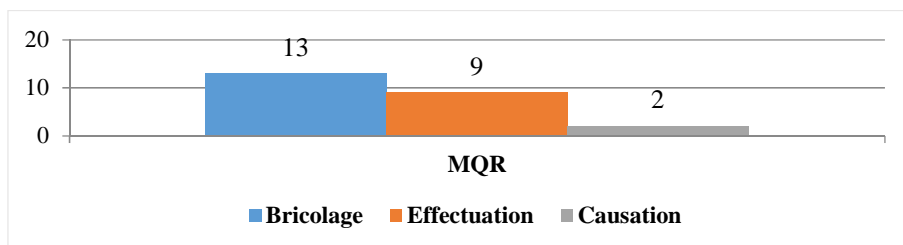


Figure 22. Dynamique de mobilisation de ressources au sein MQR

Le bricolage a été utile et fortement adopté en termes de mobilisation et d'utilisation de ressources physiques existantes. Un bricolage matériel a été utilisé chez MQR. L'interviewé #24 nous a indiqué qu'ils ont souvent récupéré et transformé des ressources

jetées et abandonnées par d'autres structures tels que les surplus de production d'agriculteurs, les ressources recyclées. En effet, l'économie circulaire rentre dans la culture de l'entreprise. Selon #24, le bricolage, dans le cas MQR n'est pas utilisé par faute de moyens. Il s'agit d'un bricolage intellectuel ne découlant pas d'une nécessité.

- **Conclusion et similitudes entre les entreprises sociales orientées bricolage:**

Enfin, nous avons constaté qu'au sein de ces entreprises sociales, le bricolage a dominé notamment au niveau des axes 1, 4 et 5 (dans 57.14% des cas). En effet, ces entrepreneurs sociaux ont davantage adopté le bricolage en combinant et en utilisant les ressources à portée de main, notamment dans le domaine des ressources physiques, pour créer quelque chose. Ils se sont basés sur les analyses informelles, sur l'improvisation et sur les processus d'essai-erreur plutôt que sur les aspects théoriques. Un problème est plutôt réglé via des processus d'essai-erreur que d'une façon théorique. En terme d'opportunité, elle a généralement été créée au hasard et a été la résultante de plusieurs interactions, d'actions faites plutôt que de recherches et d'analyses.

Les similitudes entre les entreprises sociales orientées bricolage sont que : la majorité sont des PME (85.7%) et opèrent dans le secteur de l'artisanat. A cet effet, nous pouvons postuler que le bricolage est davantage utilisé par les entreprises sociales qui sont des PME et qui opèrent dans le secteur de l'artisanat. En effet, l'artisanat implique, en quelque sorte, le bricolage. Les bricoleurs conçoivent des produits qui sont souvent fabriqués manuellement (Stinchfield et al. 2013), ce qui est aussi le cas des artisans. De plus, l'utilisation du bricolage peut être associée à la taille de l'entreprise et être plus adaptable aux petites et moyennes entreprises sociales. Nous pouvons expliquer cela par le fait que le mode de gestion des PME peut suivre un processus de bricolage car la taille est petite ou moyenne et ne nécessite pas un mode de gestion sophistiqué et planifié. Dans les petites et moyennes entreprises, il y a généralement une relation étroite et fusionnelle entre l'entrepreneur et l'entreprise.

Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage		
Secteur d'activité	Artisanat	5/7 (71.43%)
Taille	PME	6/7 (85.7%)
Axes (3)	1. mobilisation et utilisation des ressources	4/7 (57.14)
	4. Elaboration d'analyses internes et externes	4/7 (57.14)
	5. opportunités	4/7 (57.14)

Tableau 49. Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage

Nous présentons dans la sous-section suivante les entreprises sociales, dans lesquelles l'effectuation a été le processus le plus répandu.

1.2. Entreprises orientées effectuation (8)

Dans 8 entreprises, l'effectuation a été le processus le plus répandu. Nous présentons dans ce qui suit les entreprises au cas par cas.

1.2.1. Etude de cas SA

La figure 23 présente la dynamique de mobilisation de ressources au sein de SA, qui a été plus caractérisée par l'effectuation notamment sur deux axes particuliers (4 et 5).

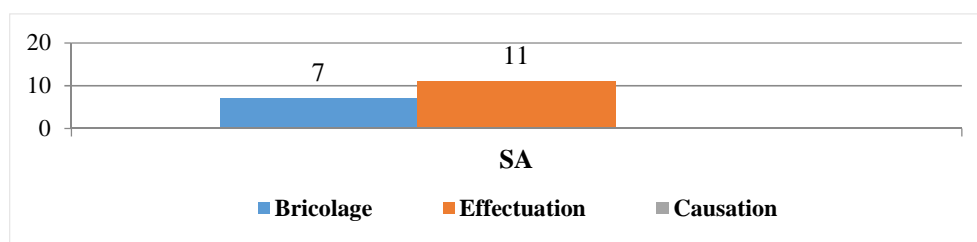


Figure 23. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SA

En effet, #14 n'a pas eu l'intention de créer une entreprise sociale au début. Elle a créé l'entreprise, sans avoir planifié, et ce, suite à un événement imprévu « le décès de sa nièce atteinte d'une glycémie ». Au lieu d'élaborer des analyses compétitives, #14 a essayé d'obtenir des pré-engagements et de nouer des partenariats avec tous types d'acteurs. Par exemple, dans un premier temps, elle a commencé par engager des membres de sa famille. Elle a noué des partenariats avec des hôpitaux et des associations de médecins. Selon #14, la chaîne se construit petit à petit sans chercher. En 5 ans, l'entreprise est passée de 3 à plus que 200 personnes dont des bénévoles et des salariées. Ensuite, les ressources et les opportunités ont été mobilisées au fur et à mesure que l'entreprise s'est développée, sans un plan et des stratégies. L'entrepreneur social a créé un champ favorable à la mobilisation des ressources et d'opportunités en participant à plusieurs événements et en communiquant sur les actions réalisées, sur les réseaux sociaux. Par exemple, #14 a été contactée par la banque mondiale grâce à la publication et la promotion de ses activités sur l'un des réseaux sociaux GAFAM³⁵ « Facebook ».

³⁵ GAFAM est l'acronyme des géants du numérique Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

1.2.2. Etude de cas ILA

Chez ILA, une logique d'effectuation a largement été adoptée notamment au niveau de l'axe 4 en termes d'obtention de pré-engagements et de partenariats au lieu de mener des analyses stratégiques. #7 a su mobiliser des ressources (comme des locaux, des vidéoprojecteurs, des salles de réunions), en essayant autant qu'il a pu de nouer des liens avec plusieurs acteurs tels que des organisations chargées des affaires de l'enfance et de la jeunesse. Il a aussi su engager des adhérents et grâce à ces engagements, il a pu mobiliser des ressources financières.

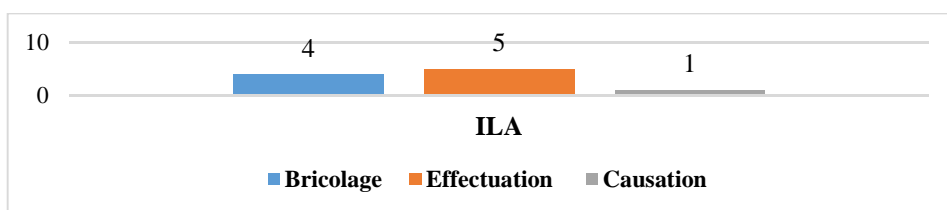


Figure 24. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de ILA

Néanmoins, l'adoption de l'effectuation chez ILA reste tout de même faible par rapport aux autres entreprises (comme SA, WS). Cela peut s'expliquer par le jeune âge de l'entreprise sociale ILA (1an) qui n'a pas encore mis en pratique plusieurs activités ou processus de son modèle d'affaires.

1.2.3. Etude de cas SLS

Chez SLS, qui est un conservatoire, nous avons constaté qu'une logique d'effectuation domine notamment au niveau des axes 1, 4 et 5.

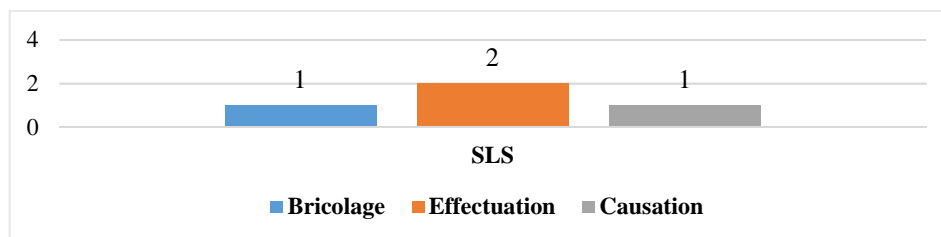


Figure 25. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de « SLS »

En effet, l'interviewée a indiqué que des ressources ont été mobilisées grâce aux connaissances et aux relations du fondateur de l'entreprise. Par exemple, le fondateur de l'entreprise SLS a pu mobiliser un local en contactant l'une de ses connaissances qui est directrice d'un centre culturel. De plus, au sein de SLS, il y a eu obtention de pré-engagements de la part des parents des élèves, qui sont devenus acteurs plutôt que clients, en étant indirectement impliqués dans la mobilisation de ressources financières pour SLS.

Pour ILA, l'effectuation a été plus influente par rapport au bricolage et à la causation, mais les scores restent tout de même faibles par rapport aux autres entreprises. En effet, l'interviewée, en tant qu'assistante administrative au sein de l'entreprise, n'a pas été davantage ouverte et n'a donc pas fourni des informations plus détaillées.

1.2.4. Etude de cas WS

Chez WS, l'effectuation s'est davantage manifestée au niveau de l'axe 5 en termes de création d'opportunités.

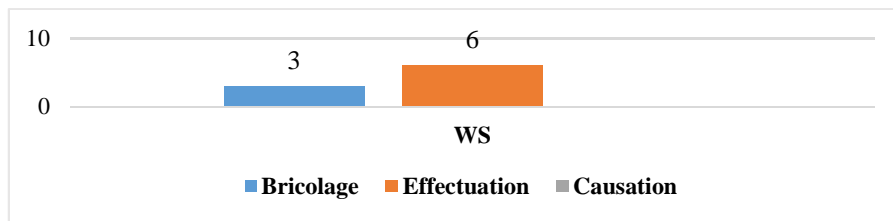


Figure 26. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de « WS »

L'interviewée #8 est experte en entrepreneuriat, a créé sa propre entreprise et a coaché plusieurs entrepreneurs. Dans la plupart des cas, elle a suivi une logique effectuale pour saisir les opportunités. Elle nous a fait remarquer que pour elle les opportunités ont été souvent résultantes des circonstances, des rencontres dans des colloques, des événements de start-up week-end, d'informations qui passent de bouche à oreille et que ce n'est pas un processus réfléchi en menant des analyses compétitives.

1.2.5. Etude de cas CG

L'effectuation s'est davantage manifestée au niveau des axes 1, 3, 4 et 5 pour CG, en termes de mobilisation de ressources, de planification, d'obtention de pré-engagements et de création d'opportunités.

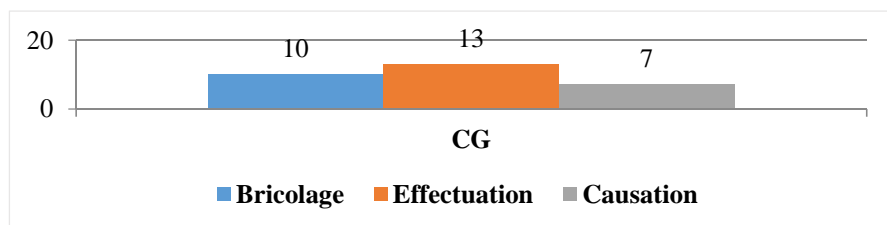


Figure 27. Dynamique de mobilisation de ressources chez CG

En effet, pour démarrer l'entreprise, l'entrepreneur social #23 a commencé par mobiliser les gens qu'il estime bien connaître. Par exemple, il s'est associé à son beau-père qui a de l'expérience entrepreneuriale et a donc bénéficié de son expertise. De plus, il s'est basé sur ses expériences humanitaires comme des stages en Amérique du sud pour aider des

personnes en difficultés scolaires. Dans sa démarche, #23 n'a pas été dépendant d'un plan d'affaires précis. Il nous a dit qu'ils avaient l'ambition de pouvoir continuer à développer l'activité et de recruter plus de gens mais sans suivre un plan détaillé pour cela. Il a réussi à obtenir des pré-engagements de différents acteurs. Par exemple, lui et son associé ont engagé et formé certains bénévoles. Ils les ont donc aidés à monter en compétences. En revanche, ces bénévoles ont créé du contenu pour l'entreprise. De même qu'il a insisté sur le fait que les opportunités n'ont pas été planifiées et ont souvent été imprévues et créées en interagissant avec le monde extérieur et en créant un champ favorable pour cela. Par exemple, #23 a travaillé au sein de l'accélérateur Station F à Paris, dans un espace de coworking, où il a rencontré des personnes et des opportunités de collaboration ont été créées. Par contre, nous avons constaté que #23 n'a pas eu tendance à raisonner en pertes acceptables. Il a plutôt eu tendance à prévoir les rendements attendus (par exemple, le chiffre d'affaires à réaliser).

1.2.6. Etude de cas MAY

Comme chez WS, l'effectuation a été plus observée en termes de création d'opportunités (axe 5) au sein de May.

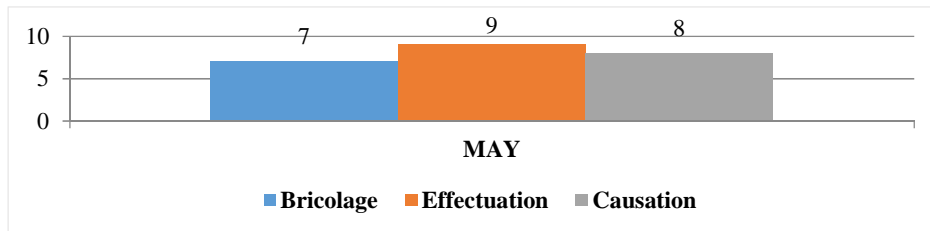


Figure 28. Dynamique de mobilisation de ressources chez MAY

En effet, chez MAY, les opportunités ont été plus créées que recherchées. Par exemple, elle nous a indiqué que grâce à un événement auquel elle a participé à Bordeaux, elle a rencontré des femmes qui lui ont demandé d'intervenir pour présenter ses activités et son entreprise. Et suite à cela, une collaboration a été formée. Ce qui n'était pas planifié au départ.

1.2.7. Etude de cas ACA

Comme SA, l'effectuation a été plus perçue en termes d'obtention de pré-engagements et de création d'opportunités (axes 4 et 5) au sein d'ACA.

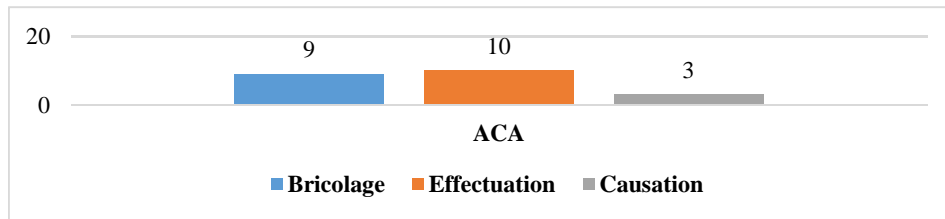


Figure 29. Dynamique de mobilisation de ressources au sein d'ACA

L'entrepreneure sociale #33, a multiplié les pré-engagements et les partenariats (des partenaires financiers qui ont aidé sur le volets mécénat en numéraire et en nature). Elle a été ouverte à tout type d'acteurs souhaitant s'impliquer sans mettre des restrictions (liées, par exemple, au niveau d'études ou au domaine d'activité ou à l'expérience). Sa démarche pour le développement des partenariats, a été plus pragmatique que théorique et a été le résultat de rencontres, d'interactions et d'utilisation du réseau personnel. Grâce à ces partenariats, #33 a pu mobiliser des ressources clés tels que les informations, et d'autres ressources matérielles comme des ordinateurs, des locaux pour l'organisation d'événements.

1.2.8. Etude de cas SMT

Comme chez May, on a constaté une forte utilisation d'une logique d'effectuation au sein de SMT, notamment au niveau de l'axe 5 en termes de création d'opportunités.

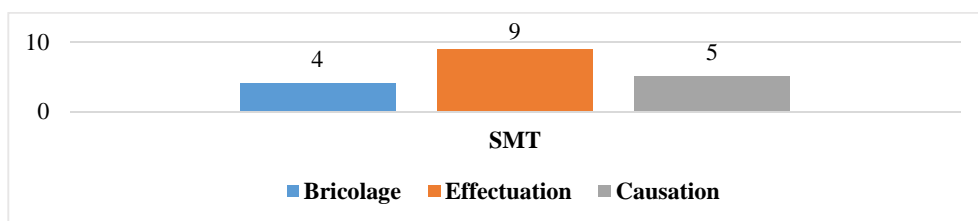


Figure 30. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SMT

#26 nous a indiqué que les opportunités peuvent être explorées ou créées mais que dans la majorité des cas, les opportunités ont été non explorées pour SMT. Elles ont été plutôt résultantes des échanges avec les gens qu'ils ont connu. En effet, #26 nous a indiqué que la plupart des offres mobilisées, au sein de SMT, ont découlé du réseau. Selon lui, tout est une question de pragmatisme et qu'il faut échanger avec les gens afin de mieux répondre

au besoin, résoudre des problématiques et créer des opportunités. La continuité des échanges permet de créer quelque chose.

- **Conclusion et similitudes entre les entreprises sociales orientées effectuation:**

Pour résumer, au sein des entreprises sociales orientées effectuation, la logique effectuale a davantage été utilisée pour la création d'opportunités via les interactions et les collaborations (axe 5). L'effectuation est aussi davantage utilisée, en termes d'obtention de pré-engagements de la part de tout type d'acteurs (axe 4). En effet, les membres des entreprises sociales que nous venions de citer, ont adopté une démarche basée sur la collaboration plutôt que sur la compétition.

Points communs entre les entreprises sociales orientées effectuation		
Secteur d'activité	Différent de l'artisanat	7/8 (87.5 %)
Axes (2)	4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	5/8 (62.5)
	5. opportunités	5/8 (62.5)

Tableau 50. Points communs entre les entreprises sociales orientées effectuation

Le point commun entre les entreprises sociales orientées effectuation est que la majorité (87.5%) opère dans un secteur différent de l'artisanat. Elles opèrent dans des secteurs tels que le conseil, la santé, qui n'impliquent pas l'utilisation et la combinaison manuelle de ressources physiques à portée de main, ou la fabrication de produits faits-main. Enfin, l'effectuation et le bricolage reposent sur l'utilisation des ressources disponibles. En revanche, nous avons constaté que la différence entre les deux processus est que l'utilisation des ressources existantes dans le cadre du bricolage se focalise davantage sur les ressources du type physiques et matérielles, tandis que dans le cadre de l'effectuation, les ressources mobilisées sont généralement autres que physiques, tels que les connaissances, les informations, les contacts et l'expertise. Les ressources mobilisées par effectuation sont plus de valeur que celles mobilisées par bricolage, et sont donc plus stratégiques. Nous présentons dans la sous-section suivante les entreprises sociales orientées causation.

1. 3. Entreprises orientées causation (6)

Dans 6 entreprises sociales, la causation a été le processus le plus influent.

1.3.1. Etude de Cas KH

La figure 31 reflète la dynamique de mobilisation de ressources au sein de KH. La causation a davantage été utilisée, chez KH en termes de définition d'objectifs précis et clairs (axe 2), de planification (axe 3), d'analyses compétitives (axe 4) et de recherche d'opportunités (axe 5).

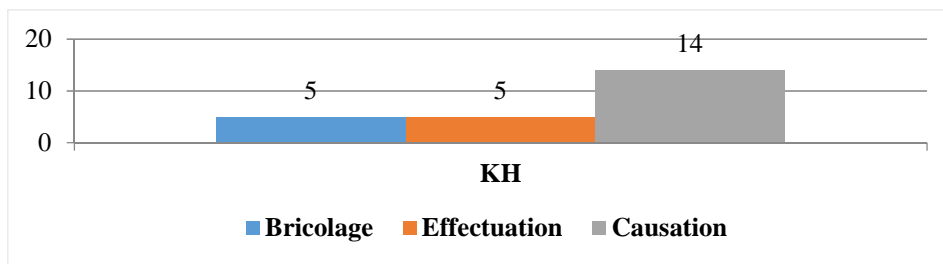


Figure 31. Dynamique de mobilisation de ressources chez KH

L'entrepreneure sociale #18 a insisté sur le fait qu'elle a défini des objectifs précis à atteindre qui sont inchangeables, car elle dépend d'autres parties externes. En effet, #18 a planifié des actions et des objectifs à atteindre avec ses associés et ses partenaires financiers et a démontré un manque de flexibilité en termes de changement d'objectifs ou de plans. Nous expliquons cela par le fait qu'elle a été dépendante de parties prenantes externes. De même que #18 a été davantage orientée vers l'élaboration d'études de marché, de prospection terrain et d'analyse de la clientèle avant de se lancer dans une action. Pour #18, analyser avant de s'engager dans une action est important afin de connaître son environnement, ses concurrents et leurs capacités. #18 a aussi été davantage orientée vers la recherche d'opportunités. Par exemple, elle a conduit une étude et a diagnostiqué le terrain afin de rechercher, d'identifier et de sélectionner les personnes pouvant être intégrées dans son entreprise et qui sont susceptibles de rajouter de la valeur. Une période de temps spécifique a été consacrée à ce processus de recherche de ressources humaines.

1.3.2. Etude de cas SEJ

Une logique causale est davantage adoptée au sein de SEJ en termes de définition d'objectifs (axe 2) et de planification (axe 3).

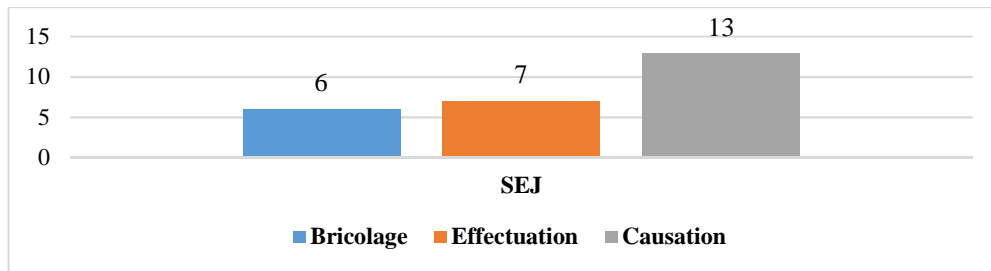


Figure 32. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SEJ

Au sein de SEJ, un processus linéaire a été repéré. #16 nous a indiqué qu'ils ont procédé par objectifs et non par improvisation. Les objectifs sont prédéfinis, précis et sont aussi suivis. Par exemple, #16 nous a expliqué que pour le développement de l'entreprise, ils ont procédé par un premier objectif consistant à la création officielle de l'entreprise. Une fois le premier objectif atteint, ils ont procédé à la labélisation des potières (étant donné qu'ils travaillent dans le secteur de la poterie). Ensuite, ils ont commencé la recherche de bailleurs de fonds en vue de mobiliser des ressources financières dans le but de lancer un village d'artisans. De plus, comme pour KH, #16 nous a dit qu'ils ont défini des objectifs précis et ont développé et suivi un plan d'affaires car ils ont été dépendants de partenaires financiers externes tels que le Yunis Social Business. Ils ont donc eu à fournir des précisions sur leurs objectifs et leur plan d'affaires.

1.3.3. Etude de cas Enda

Une logique causale a été fortement repérée au sein d'Enda en terme de planification (axe 3) et de prédiction du futur (axe 6).

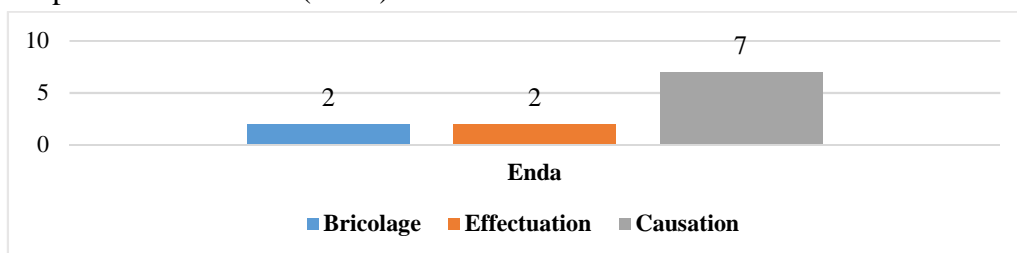


Figure 33. Dynamique de mobilisation de ressources au sein d'Enda

Comme chez SEJ, un processus linéaire de planification stratégique a aussi été repéré au sein d'Enda, à une échelle macro. En effet et selon #15, dans une première étape et suite à l'élaboration d'une étude, Enda a implémenté une stratégie consistant à octroyer des

microcrédits à des personnes désavantagées et sous-représentées telles que les femmes et les jeunes, et ce via une petite subvention initiale. Dans une deuxième étape, elle a basculé vers une nouvelle stratégie consistant à octroyer de l'accompagnement et du suivi, en plus des microcrédits. Ensuite, Enda est devenue financièrement autonome. Dans une étape suivante, elle a commencé l'expansion en ouvrant deux nouvelles agences dans des régions spécifiques. Dans une dernière étape, Enda a entamé son expansion dans les milieux ruraux. Ce processus d'expansion a été planifié.

1.3.4. Etude de cas SCO

Une logique de causation a été repérée notamment au niveau de l'axe 3 (planification), l'axe 4 (élaboration d'analyses internes et externes avant d'entamer une action), l'axe 5 de (recherche d'opportunités) et l'axe 6 (prédiction du futur).

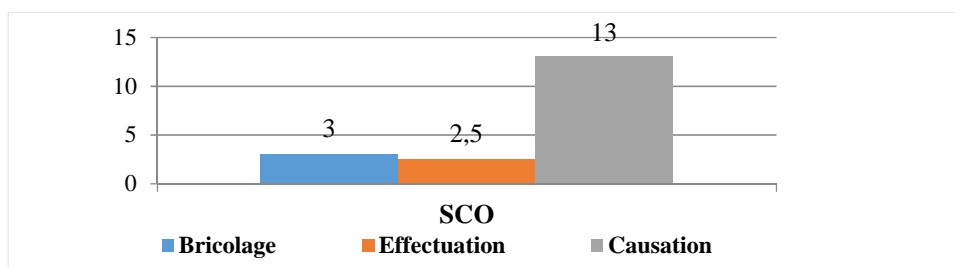


Figure 34. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de l'entreprise sociale SCO

Un processus linéaire a été repéré. Par exemple, #30 et #31 ont élaboré une étude spécifique afin d'analyser le besoin client. Ensuite, une fois l'étude accomplie et les besoins repérés, ils ont développé et proposé des offres commerciales. En effet, chez SCO, le processus a été stratégique, planifié et ne s'est pas basé sur l'essai-erreur ou sur l'improvisation. #31 nous a affirmé qu'avant de concevoir une offre, elle a tout d'abord, élaboré une cartographie du territoire afin d'identifier les potentiels concurrents qui sont sur le même marché que SCO. Ensuite, elle les a rencontrés afin d'analyser et de comprendre leur mode de fonctionnement, leur modèle d'affaires et leurs offres. En fonction des analyses faites, elle a consolidé le modèle d'affaires et les offres de SCO. Une fois ces derniers définis et implémentés, elle a élaboré des études de suivi afin de vérifier la pertinence du modèle. De même qu'une vraie dynamique de communication régulière et structurée a été mise en place au sein de SCO. #31 nous a aussi fait remarquer, que la planification et l'inflexibilité dans la réalisation des objectifs sont aussi, en quelque sorte, associés à ses partenariats avec des entreprises.

1.3.5. Etude de cas GES

Une logique causale en termes de définition d'objectifs (axe 2) et de planification (axe 3) a été davantage perçue au sein de GES.

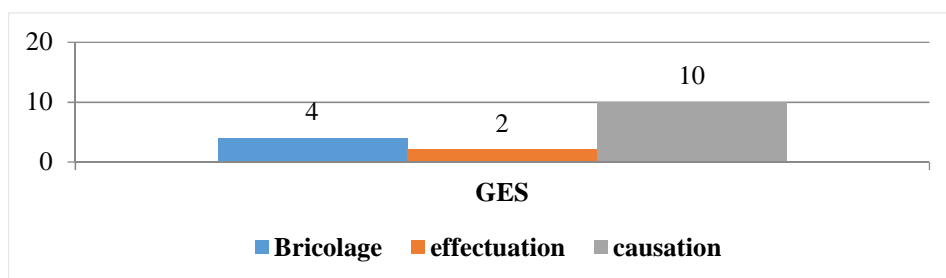


Figure 35. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de GES

#25 nous a indiqué que plusieurs modèles et plans d'affaires ont été développés et suivis au sein de GES, car ils ont eu différents types d'activités. Pour chaque activité, il y a un type particulier de modèle d'affaires. Un modèle d'affaires se basant sur 95% de CA³⁶ et 5% de subventions. Un deuxième modèle d'affaires se basant sur 70% de CA et 30% de subventions. Et un troisième modèle d'affaires, se basant sur 50% du CA et 50% de subventions, et visant à l'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi. Comme pour SEJ, les acteurs de GES sont dépendants de partenaires financiers auxquelles ils doivent rendre des comptes sur l'avancement des projets, des missions et des objectifs afin d'être financés. A cet effet, les objectifs sont définis d'une manière détaillée et précise à l'avance.

1.3.6. Etude de cas MOS

Comme pour GES, la logique causale a été davantage repérée au niveau de la définition d'objectifs avant de passer à l'action (axe 2) et la planification (axe 3) chez MOS.

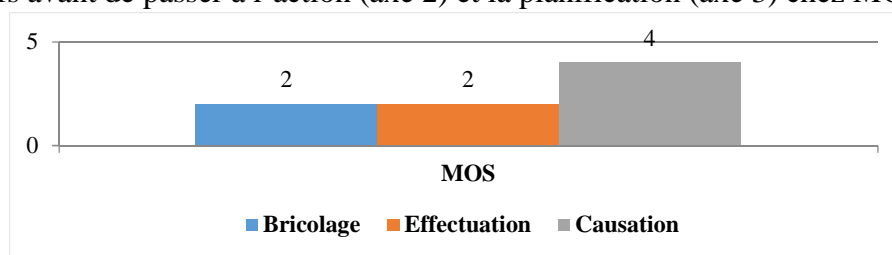


Figure 36. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de MOS

Un processus linéaire est mis en place. #27 nous a indiqué que des objectifs précis ont été prédéfinis, par les administrateurs et les comités de pilotage, avant d'entamer une action. De même qu'un modèle d'affaires particulier est implémenté et suivi, dont 20% du

³⁶ Chiffre d'affaires

financement se base sur les adhésions, 40% se base sur du mécénat privé et 40% se base sur du mécénat public. Néanmoins, la limite pour le cas MOS est que l'interviewé #27, en tant que volontaire service civique, n'a pas pu nous fournir des informations plus détaillées et approfondies sur l'entreprise sociale MOS.

- **Conclusion et similitudes entre les entreprises sociales orientées causation:**

Enfin, nous avons constaté que les points de similitudes entre les entreprises sociales orientées causation sont : qu'elles opèrent dans un secteur différent du secteur artisanal (66.7%). En effet, comme pour les entreprises sociales orientées effectuation, elles opèrent dans des secteurs tels que le conseil, la mise en réseau, qui ne nécessitent pas la transformation et la combinaison manuelle de ressources physiques. De plus, les entreprises sociales orientées causation incluent des ETI³⁷ (2). Le mode de gestion des ETI peut reposer sur des processus qui sont plus planifiés et organisés car l'effectif est important et ne peut se baser sur l'improvisation et le bricolage.

La logique causale, au sein de ces entreprises, a été plus repérée au niveau de l'axe 3 (Planification). En effet, les membres de ces entreprises sociales ont eu plus tendance à suivre un processus linéaire basée sur la planification avant la prise de décision. Un plan d'affaires a été établi et suivi. De plus, la mise en action de certains aspects de causation (tels que la planification) a été liée au fait d'être dépendant de parties prenantes externes qui octroient des ressources financières et ce dans 66.7% des cas. Dans 4/6 des cas, les interviewés nous ont indiqué qu'ils ont adopté une démarche planificatrice et ont fixé des objectifs précis car ils dépendaient de financeurs externes.

Points communs entre les entreprises sociales orientées causation		
Secteur d'activité	Différent de l'artisanat	4/6 (66.7%)
Dépendance de fournisseurs externes	4/6 (66.7 %)	
Axe (1)	3. Plannification	6/6 (100%)

Tableau 51. Points communs entre les entreprises sociales orientées causation

Nous présentons dans la sous-section suivante les entreprises sociales dans lesquelles une logique hybride est adoptée se basant, sur le bricolage et l'effectuation.

³⁷ Entreprise de taille intermédiaire

1.4. Entreprises orientées bricolage et effectuation (4)

Nous avons constaté que dans 4 entreprises, une logique hybride est adoptée, selon laquelle les deux processus de bricolage et d'effectuation sont dominants.

1.4.1. Etude de cas Omega

Au sein d'Omega, l'effectuation et le bricolage ont été davantage utilisés, alternativement en termes de définition d'objectifs (axe 2), et de création d'opportunité (axe 5) et d'obtention de pré-engagements (axe 4).

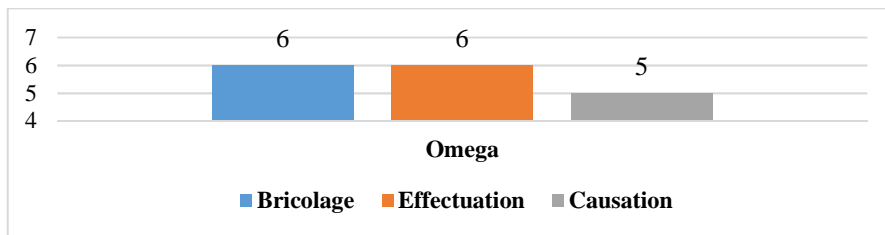


Figure 37. Dynamique de mobilisation de ressources au sein Omega

En effet, une approche téléologique a été repérée au sein d'Omega. #12 nous a indiqué qu'ils ont eu une vision générale, mais sans définir des objectifs détaillés. Par exemple, ils ont eu comme objectifs globaux d'avoir plus de source de revenus, d'augmenter le volume des dons afin de pouvoir aider un plus grand nombre de patients atteints du cancer et de leur assurer une bonne qualité de vie. Pour réaliser cette vision globale, ils ont mobilisé des ressources par bricolage et par effectuation et ce notamment à travers la multiplication des pré-engagements et des partenariats afin de pouvoir accéder à plus de ressources. En effet, #12 a développé plusieurs partenariats avec différentes organisations comme des associations de médecins, des hôpitaux, des pharmacies, la Croix Rouge.

1.4.2. Etude de cas GFT

Au sein de GFT, le bricolage et l'effectuation ont été davantage repérées en terme d'utilisation de ressources existantes (axe 1), de planification (axe 3), d'obtention de pré-engagements (axe 4) et de partenariats, de création d'opportunités (axe 5) et de contrôle du futur (axe 6).

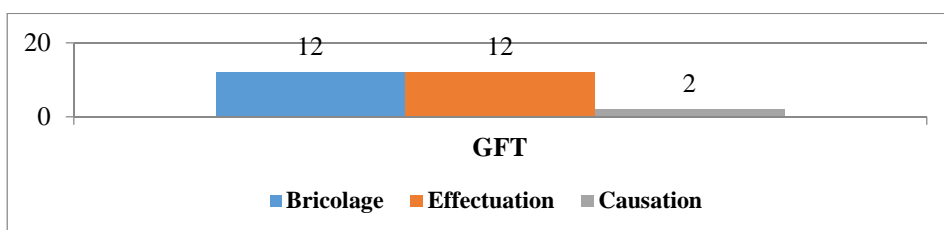


Figure 38. Dynamique de mobilisation au sein de GFT

Selon #19, la majorité des opportunités ont été créées par chance en combinant les moyens disponibles, en organisant des manifestations et des activités économiques et via l'agir entrepreneurial. Les ressources matérielles et humaines ont été mobilisées via du bricolage. Des bénévoles ont été intégrés. De même que des personnes proches ont été impliquées d'une manière informelle dans le projet. Plusieurs partenariats et collaborations ont été développés avec de grandes organisations comme Vermeg, le bureau de la coopération Suisse, l'ambassade de l'Allemagne. Les ressources ont été mobilisées, en partie, grâce à ces facteurs.

1.4.3. Etude de cas Alpha

Pour Alpha, l'effectuation et le bricolage ont été davantage repérées au niveau des 6 axes.

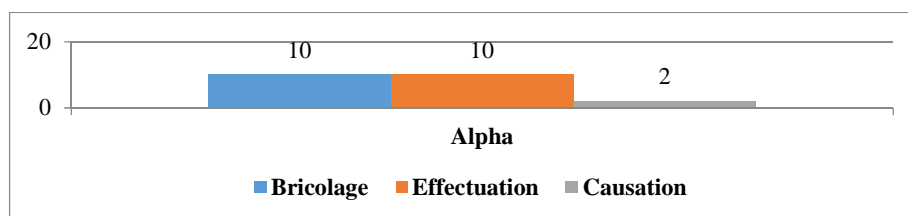


Figure 39. Dynamique de mobilisation de ressources Chez Alpha

Les entrepreneurs sociaux #1 et #2 ont adopté une démarche purement pragmatique pour la mobilisation des ressources. Ils ont suivi une logique de bricolage en termes de mobilisation et d'utilisation des ressources à portée de main. Par exemple, #1 et #2 ont privilégié l'utilisation et la transformation de ressources physiques disponibles à un prix symbolique tels que du matériel bureautique et des locaux. En termes de planification, ils ont été plus orientés action et processus d'essai-erreur plutôt que planification. Ils ont aussi mis en pratique leurs propres compétences et expertises en termes d'accompagnement et de réseautage afin de créer et faire développer l'entreprise sans rechercher de nouvelles ressources. L'entrepreneur social #1 a commencé par solliciter les personnes qu'il connaît afin de mobiliser des projets et des financements. De même que comme pour GFT, plusieurs partenariats ont aussi été noués au sein d'Alpha avec des organisations tels qu'arc en ciel, la GIZ, le PNUD etc. #1 a pu obtenir des pré-engagements avec des structures en tirant profit de l'aspect hybride de son entreprise et ce en utilisant l'aspect social quand l'opportunité nécessite la mise en valeur du côté social et l'aspect économique lorsque l'opportunité nécessite cela.

1.4.4. Etude de cas TM

Enfin, pour TM, les logiques de bricolage et d'effectuation ont été davantage adoptées pour la création d'opportunités.

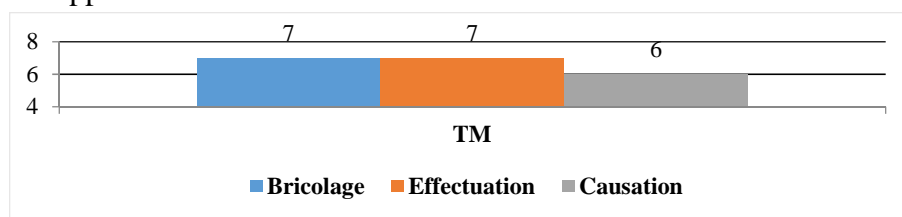


Figure 40. Dynamique de mobilisation de ressources chez TM

Selon l'entrepreneure sociale #34, l'opportunité a été plus créée qu'explorée au sein de TM. De multiples opportunités ont été créées par #34. Par exemple, l'opportunité du lancement de l'entreprise sociale TM a été créée et non explorée via l'élaboration d'études et d'analyses. #34 a eu l'idée de création de TM car elle a voulu mettre en pratique des expériences accumulées. En effet, elle a travaillé avec des enfants désavantagés, hospitalisés et elle avait aussi des compétences artistiques. Pour créer TM, #34 a combiné et mis en pratique ses deux types de compétences et a commencé par le bricolage en offrant des ateliers à des centres d'hébergements pour réfugiés et pour d'autres organisations. Ensuite, des opportunités de collaboration ont été créées par effectuation, au hasard, dans des rencontres. Par exemple, lors d'un événement, #34 a rencontré une personne travaillant aussi dans le secteur associatif, qui lui a proposé une collaboration. Cette opportunité n'a pas été explorée en menant des analyses compétitives du marché. En effet, la mobilisation de ressources personnelles existantes (tels que le réseau et les contacts) par l'entrepreneure sociale #34, suit une logique d'effectuation. De même que l'entrepreneure sociale #34 a noué plusieurs collaborations et partenariats au travers desquels elle a eu accès à des ressources, ce qui se réfère au principe du Patchwork fou de Sarasvathy (2001). Au sein de TM, les opportunités ont été plus créées que recherchées.

- **Conclusion et similitudes entre les entreprises sociales orientées bricolage et effectuation:**

Enfin, dans ces entreprises orientées bricolage et effectuation, les deux logiques ont été adoptées au même degré. Dans 75% des cas, le bricolage a été repéré notamment au niveau des axes 5 et 6. Dans 100% des cas, l'effectuation a été plus repérée au niveau des axes 3, 4 et 5. Il y a une orientation vers l'effectuation pour l'obtention de pré-engagements et en termes du non suivi du plan d'affaires et une tendance vers le bricolage pour faire avec les

ressources à portée de main en improvisant et via des processus d'essai-erreur sans tenter de prédire le futur. La similitude entre ces entreprises est qu'elles sont relativement petites de taille et moyennes. Ce qui peut expliquer la prépondérance du bricolage et de l'effectuation. L'adoption d'une logique de bricolage ou d'effectuation peut être associée à la taille de l'entreprise.

		Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage et effectuation	
	Taille	2 PME et 2 micro entreprises	100 PME et micro-entreprises
Bricolage	Axes (2)	5. opportunités	3/4 (75%)
		6. capacité de prédiction ou de contrôle du futur	
Effectuation	Axes (3)	3.plannification	4/4 (100%)
		4. élaboration d'analyse interne et externe avant de commencer une action	
		5. opportunités	

Tableau 52. Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage et effectuation

Enfin, nous présentons dans la sous-section suivante l'entreprise sociale, dans laquelle une logique hybride de bricolage et de causation a été prépondérante.

1.5. Entreprise orientée bricolage et causation (1)

Nous avons repéré un seul cas d'entreprise sociale adoptant une logique hybride se basant sur la dominance des deux processus de bricolage et de causation.

1.5.1. Etude de cas BF

Au sein de BF, le bricolage et la causation sont les deux processus les plus répondus au niveau des axes 1, 4 et 6.

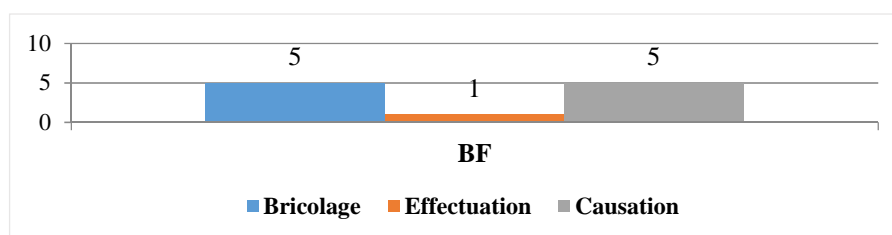


Figure 41. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de BF

Le bricolage a davantage été utilisé pour la mobilisation et l'utilisation des ressources existantes afin de créer quelque chose (axe 1). Par exemple, l'entrepreneure sociale #9 a réutilisé une vieille maison et l'a transformée en un hôtel et en un centre de loisir touristique, dans lequel elle a employé des femmes de la communauté locale. En même temps, l'entrepreneure sociale #9 a suivi une logique de causation notamment au niveau

des axes 4 et 6. Elle a constamment mené des analyses stratégiques de la clientèle, des concurrents et du marché afin d'identifier les opportunités et les saisir.

Des prévisions sur les rendements attendus sont constamment élaborées, car elle opère dans le secteur du tourisme depuis 12 ans, un secteur caractérisé par une forte concurrence et compétition en Tunisie et où l'entrepreneur doit toujours être en alerte aux nouvelles opportunités. A cet effet, une logique d'improvisation ou de bricolage peut ne pas être adéquate pour exploiter pleinement les opportunités. Nous synthétisons dans le tableau suivant le mode d'opérationnalisation du bricolage et de la causation, au sein de BF.

Bricolage	Axes (1)	1. mobilisation et utilisation de ressources existantes
Causation	Axes (2)	4. élaboration d'analyse interne et externe avant de commencer une action
		6. Prédiction ou contrôle du futur

Tableau 53. Entreprise orientée causation et bricolage

Nous nous attachons, dans la sous-section suivante, à la présentation des résultats de l'analyse inter-cas.

2. Analyse inter-cas

Nous présentons dans le tableau 54 la matrice globale, regroupant les scores de bricolage, causation et effectuation de toutes les entreprises sociales étudiées. Afin de déterminer la dynamique de mobilisation de ressources au sein des entreprises sociales d'une manière globale, nous avons calculé la moyenne des scores accordés pour les trois processus de bricolage, effectuation et causation au sein des 26 cas.

	Cas / processus	Score du bricolage	Score de l'effectuation	Score de la causation
Entreprises sociales tunisiennes	1. Omega	6	6	5
	2. BF	5	1	5
	3. Gamma	14	13	3
	4. Enda	2	2	7
	5. GFT	12	12	2
	6. IIA	4	5	1
	7. KH	5	5	14
	8. Lamda	17	10	1
	9. SLS	1	2	1
	10. SEJ	6	7	13
	11. SA	7	11	0
	12. ALPHA	10	10	2
	13. SOS	14	11	1
	14. BETA	13	11	1
	15. TAZ	13	7	7
	16. Sigma	13	11	2
	17. WS	3	6	0
	Total	145	130	65
Entreprises sociales françaises	18. ACA	9	10	3
	19. CG	10	13	7
	20. GES	4	2	10
	21. MAY	7	9	8
	22. MQR	13	9	2
	23. MOS	2	2	4
	24. SCO	3	2.5	13
	25. TM	7	7	6
	Total	55	52	53
Entreprise sociale belge	26. SMT	4	9	5
	Score moyen final	7.3	7.8	5.2

Tableau 54. Matrice d'évaluation de la logique globale de toutes les entreprises sociales

A une échelle globale, en combinant les dynamiques de mobilisation de ressources au sein des entreprises sociales tunisiennes, françaises et belge, nous avons relevé que le processus dominant en entrepreneuriat social est l'effectuation avec un score de 7.8 points, suivi de très près par le processus de bricolage avec un score de 7.3 points. Le processus de causation est très faiblement adopté en entrepreneuriat social, d'après les résultats de notre étude. Par conséquent, contrairement à ce que dit la littérature, il semble que l'effectuation est le processus le plus répandu en entrepreneuriat social.

Dans la figure 42, nous proposons un graphique reflétant la dynamique entre bricolage, effectuation et causation en entrepreneuriat social global.

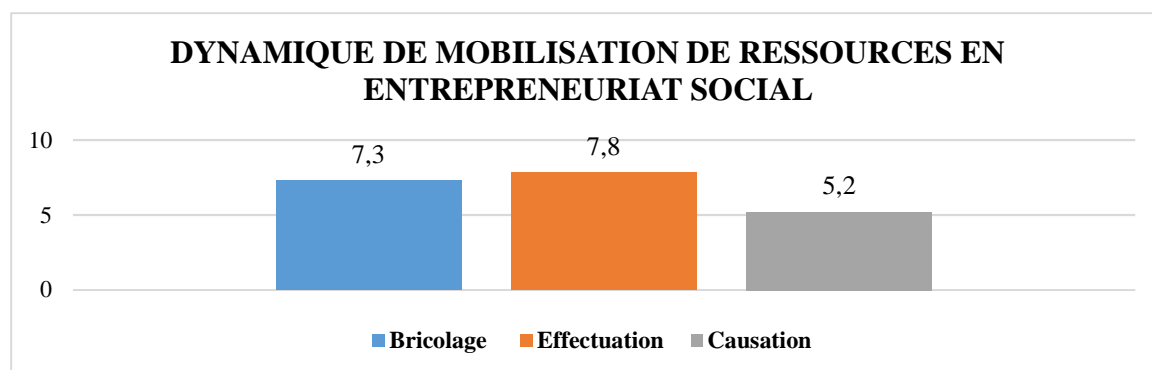


Figure 42. Dynamique de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social

Nous présentons dans la section 2, les résultats afférents à la dynamique de mobilisation au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale.

Section 2. Dynamique de mobilisation de ressources : changement au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale

Dans cette partie, nous répondons à la deuxième question de recherche relative à l'identification des conditions dans lesquelles s'opèrent des changements de processus au cours du temps. En d'autres termes, notre objectif de recherche consiste à identifier le processus entrepreneurial le plus avantageux pour l'entreprise sociale en fonction de chaque phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. Notre échantillon inclut des entreprises sociales qui sont en phase d'émergence, de croissance et de stabilité. Dans la section précédente, à travers l'analyse intra-cas nous avons démontré que les trois approches de bricolage, effectuation et causation coexistent chez les entreprises sociales analysées mais à différents degrés. Nous avons également identifié pour chaque entreprise sociale, le processus le plus mis en pratique, la logique dominante dans le fonctionnement de l'entreprise sociale et le raisonnement de l'interviewé. La différence entre toutes les entreprises sociales est qu'elles ont été dans des phases de cycle de vie différentes lors des entretiens. Ce point-là nous a permis de capter le changement de la dynamique du processus de mobilisation de ressources adoptée (bricolage- effectuation-causation), au fil du temps et au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale. Afin de déterminer les processus les plus mis en pratique à chaque phase, nous présentons dans le tableau 55, le processus entrepreneurial dominant au sein de chaque entreprise sociale en nous basant sur les scores de la matrice d'évaluation de la logique et de la phase de cycle de vie correspondante. Nous classifions les différents cas selon un ordre croissant de la phase du cycle de vie, allant de la phase d'émergence à la phase de stabilité. Nous précisons que dans la littérature de l'entrepreneuriat, les études ont suggéré différentes manières de classification des phases

du cycle de vie de l'entreprise (An, Ruling et Zheng, 2019). Par exemple, Galbraith (1982) a proposé de catégoriser les différentes phases en conception et développement, commercialisation, croissance, consolidation et maturité. Miles et al. (1993) ont suggéré trois phases : croissance, maturité et déclin. D'autres études (Hanks et al. 1994; Sharma and Salvato 2011 ; Bretell et al., 2012 ; An, Ruling et Zheng, 2019) ont distingué entre deux principales phases de développement: stade précoce (introduction et croissance) et stade avancé (maturité et déclin). Pour suivre la dynamique de bricolage, de causation et d'effectuation chez les entreprises orientées profit, An, Ruling et Zheng, (2019) ont distingué deux stades de développement : stade précoce et stade avancé.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, Servantie et Hlady-Rispal (2018) se sont intéressés à l'étude des processus de bricolage, d'effectuation et de causation et leur changement au fil du temps. Pour ce faire, ils ont découpé le cycle de vie de l'entreprise sociale en trois phases. La classification de Servantie et Hlady-Rispal (2018) nous a semblé la plus appropriée à notre recherche étant donné qu'elle a été développée dans un contexte semblable au notre « l'entrepreneuriat social ». A cet effet, nous avons choisi de suivre les critères de Servantie et Hlady-Rispal (2018) afin de définir les trois phases du cycle de vie d'une entreprise sociale : Emergence (les deux premières années), croissance (les deux suivantes- 3^{ème} et 4^{ème} année), et stabilité (les trois dernières années- à partir de la 5^{ème} année). Les études classifiant les phases de cycle de vie d'une entreprise orientée profit sont assez développées ; néanmoins celles classifiant les phases de cycle de vie d'une entreprise sociale sont rares, à notre connaissance.

	Entreprise sociale	Processus dominant	Score	Phase du cycle de vie
1.	ILA	Effectuation	5	Emergence
2.	KH	Causation	14	Emergence
3.	SLS	Effectuation	2	Emergence
4.	Alpha	Bricolage et Effectuation	10	Emergence
5.	MAY	Effectuation	9	Emergence
6.	TM	Bricolage et Effectuation	7	Emergence
7.	ACA	Effectuation	10	Croissance
8.	CAG	Effectuation	13	Croissance
9.	SCO	Causation	13	Croissance
10.	SMT	Effectuation	9	Croissance
11.	TAZ	Bricolage	13	Croissance
12.	Omega	Bricolage et Effectuation	6	Stabilité
13.	BF	Bricolage et Causation	5	Stabilité
14.	Gamma	Bricolage	14	Stabilité
15.	Enda	Causation	7	Stabilité
16.	GFT	Bricolage et Effectuation	12	Stabilité
17.	GES	Causation	10	Stabilité
18.	Lamda	Bricolage	17	Stabilité
19.	MOS	Causation	4	Stabilité
20.	MQR	Bricolage	13	Stabilité
21.	SEJ	Causation	13	Stabilité
22.	SA	Effectuation	11	Stabilité
23.	SOS	Bricolage	14	Stabilité
24.	Beta	Bricolage	13	Stabilité
25.	Sigma	Bricolage	13	Stabilité
26.	WS	Effectuation	6	Stabilité

Tableau 55. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale

D'après le tableau 55, la plupart des entreprises sociales (15) ont été dans une phase de stabilité avec une ancienneté supérieure à 5 ans. Nous avons aussi 5 entreprises sociales qui ont été dans une phase de croissance, et 6 entreprises sociales dans une phase d'émergence. Les différents processus sont adoptés et coexistent dans les trois phases mais à des degrés différents. Le tableau montre que dans la phase d'émergence, l'effectuation est le processus la plus utilisé, par 5 entreprises sur 6. Le bricolage est mis en oeuvre par 2 entreprises sur 6. La causation est adoptée par une seule entreprise sur 6. Dans la phase de croissance, une seule entreprise sociale a adopté un processus de bricolage. L'effectuation s'est manifestée au sein de 3 entreprises sur 5. La causation est dominante au sein d'une entreprise sur 5. Enfin, dans la phase de stabilité, le bricolage est utilisé par 9 entreprises sur 15. La causation est adoptée par 5 entreprises sur 15 et l'effectuation s'est manifestée au sein de 4 entreprises sur 5. La différence au niveau du degré d'utilisation des trois approches est importante. Nous récapitulons dans le tableau 56 les résultats.

Émergence		Croissance		Stabilité	
Bricolage	2/6(33.3%)	Bricolage	1/5(20%)	Bricolage	9/15(60%)
Effectuation	5/6(83.3 %)	Effectuation	3/5(60%)	Effectuation	4/15(28 %)
Causation	1/6(16.7 %)	Causation	1/5(20%)	Causation	5/15(33%)

Tableau 56. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale

Nous présentons dans la figure suivante la dynamique de mise en action des processus de bricolage, causation et effectuation en fonction de la phase du cycle de vie. L'axe horizontal correspond à la phase du cycle de vie et l'axe vertical correspond à la fréquence d'utilisation des trois processus. La fréquence d'utilisation correspond au nombre d'entreprises sociales ayant adopté un processus particulier.

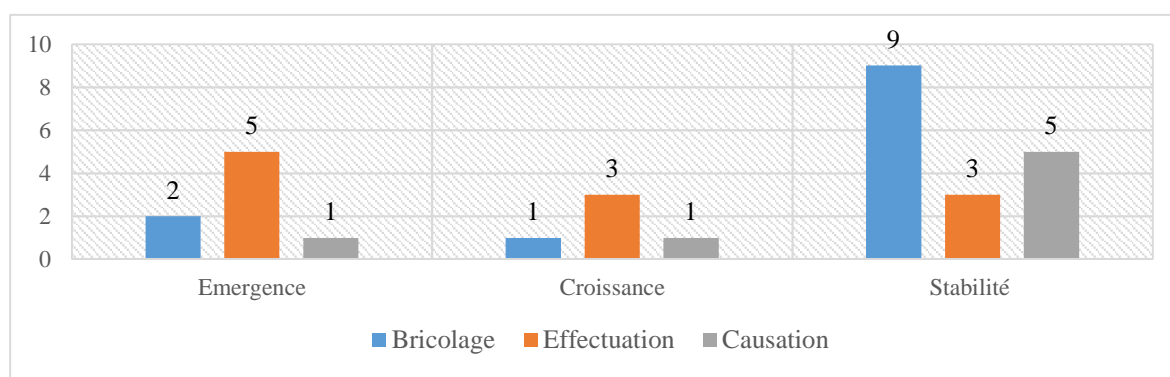


Figure 43. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale- Changement au fil du temps

Selon le graphique, dans la phase d'émergence, nous constatons que le processus qui se manifeste le plus au sein des entreprises sociales sélectionnées est l'effectuation. Dans la phase de croissance, le processus qui se manifeste le plus est aussi l'effectuation. Enfin dans la phase de stabilité, le processus qui se manifeste le plus est le bricolage. Nous concluons donc que les trois processus coexistent au sein des entreprises sociales dans les trois phases néanmoins il y a certains processus qui dominent dans la pratique et au quotidien de l'entreprise sociale durant les trois phases du processus entrepreneurial social (émergence- croissance et stabilité) qui sont le bricolage et l'effectuation. Les résultats ont montré que le bricolage est adopté à un degré élevé dans la phase de stabilité, une phase dans laquelle l'entreprise sociale a fait preuve de survie. Nous présentons dans la figure 44 les processus les plus mis en action au quotidien de l'entreprise sociale dans chaque phase.

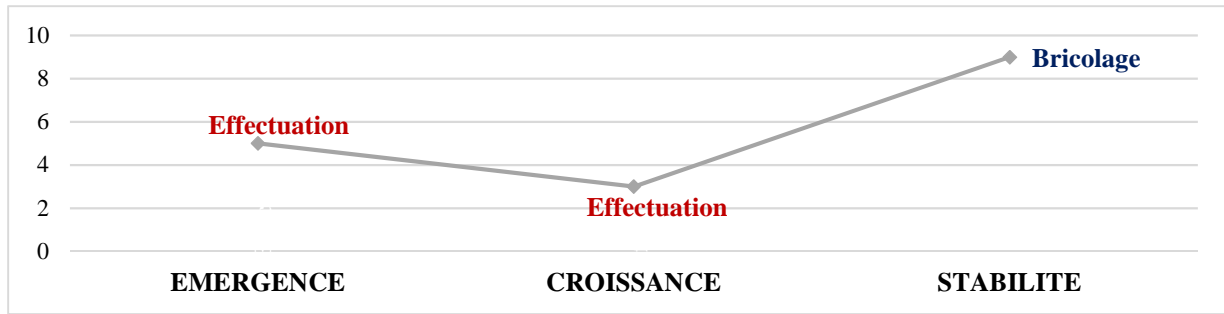


Figure 44. Processus dominant dans chaque phase du cycle de vie de l'entreprise sociale

Nous récapitulons dans la figure suivante nos résultats afférents à la dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale montrant que les trois processus coexistent mais que certains dominent. Les processus dominants sont mis en Gras.

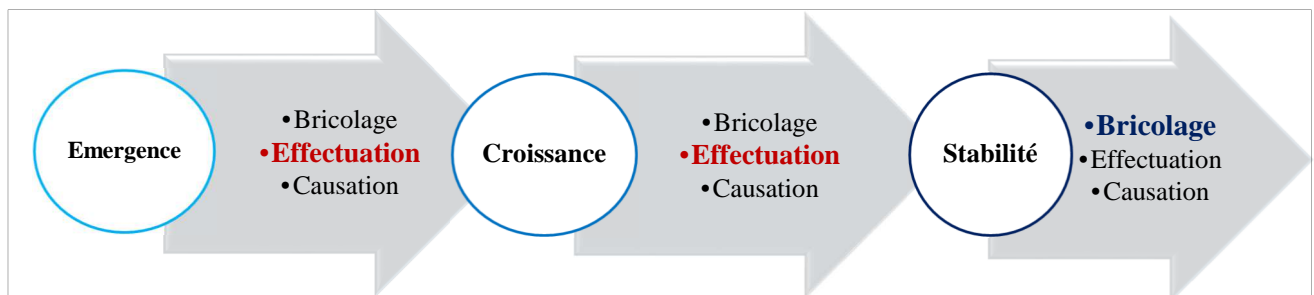


Figure 45. Changement de la dynamique de mobilisation de ressources au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale

Nous concluons que pour les entreprises sociales étudiées dans la présente recherche, les processus d'effectuation et de bricolage existent et dominent durant les trois phases. Dans la phase d'émergence et de croissance, l'effectuation est le processus dominant chez les entreprises sociales étudiées. Nous notons bien que l'écart entre les scores relatifs à l'adoption des processus est remarquable, dans la phase d'émergence, il y a un écart de 3 points entre bricolage et effectuation (avec l'effectuation qui a le score le plus élevé) et de 4 points entre effectuation et causation (avec l'effectuation qui a le score le plus élevé). Dans la phase de croissance, il y a un écart de 2 points entre bricolage/ effectuation et effectuation/ causation (avec l'effectuation qui a le score le plus élevé). Enfin dans la phase de stabilité, il ya un écart élevé de 6 points entre le bricolage et l'effectuation (avec le bricolage qui a le score le plus élevé) et un écart moyen de 4 points entre la causation et le bricolage (avec le bricolage qui a le score le plus élevé). Nous poursuivons dans la section 3 par la présentation des résultats relatifs à l'association entre les processus entrepreneuriaux et la pérennisation de l'entreprise sociale.

Section 3. Causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale

Dans une dernière étape, et pour tenir compte du fait que le développement et la pérennisation des entreprises sociales est une problématique qui est de plus en plus importante (Jenner, 2016), nous avons tenté de comprendre dans quelle mesure les trois processus contribuent à la formation d'un résultat positif pour une entreprise sociale correspondant à sa pérennisation. En effet, les perceptions des interviewé(e)s concernant les critères de réussite de leurs entreprises sociales tournaient autour de la pérennisation, la durabilité et autour d'indicateurs autres que des indicateurs financiers. Nous présentons dans ce qui suit des exemples de verbatim, extraits des entretiens, justifiant l'importance de la pérennité des entreprises sociales pour les interviewés. Certains interviewés ont indiqué que la pérennité est un objectif à atteindre et un indicateur de réussite d'une entreprise sociale.

Interviewé	Appartenant à une entreprise située à	Verbatim
#23	Grenoble	« Pour moi le succès d'une entreprise sociale est d'allier son objectif social à des critères économiques, il faut qu'elle soit pérenne, le succès c'est la durabilité. Car les entreprises sociales sont généralement dépendantes des politiques publiques, le fait qu'elle ait un modèle différent lui permet d'être indépendante »
#33	Strasbourg	« Je pense que c'est tous les entrepreneurs sociaux qui mettent beaucoup de temps pour stabiliser leur modèle économique. »
#25	Voiron	« On peut dire la durabilité de la structure, qu'elle soit là longtemps, durablement et qu'elle soit solide »
#28	Dole, Franche Comté	« Pour autant chacune a son identité, et si on la positionne pas correctement, elle ne pourra pas perdurer »
#24	Romans	« Il faut que ça reste économiquement viable et rentable à la fois »
#29	Paris	« En attendant que notre business model se pérennise, ce qui est génial c'est vraiment de transformer cette idée en une entreprise viable »
#34	Paris	« Avant tout c'est la pérennité de mon association il faut que ça dure absolument, et il faut gagner de l'argent pour que je puisse consacrer mon temps que à ça mais surtout il faut que ça tienne et que ça ne tombe pas à l'eau »
#4	Sfax	« Bien sûr la durabilité, c'est important »
# 20	Tunis	« Il y a ceux qui se sont orientés vers l'entrepreneuriat social par opportunisme et avec peu de conviction et ceux qui comprennent vraiment le concept et qui travaillent sur des business model qui sont Perrins »
#21	Mahdia	« Travailler avec des partenaires publics c'est ce qui va assurer la durabilité du projet »
#8	Sousse	« Le succès à court terme c'est le fait que tu attires les investisseurs. Le succès à long terme c'est la persévérance. La réussite d'une entreprise sociale pour moi c'est la durabilité de l'activité et de l'impact »
# 2	Tunis	« Le succès c'est d'abord la durabilité pour moi » « Prêts à tout mettre en œuvre pour que le modèle soit viable économiquement et que l'impact soit là »
#19	Tunis	« Parce que comme toutes les associations, pour survivre et être pérenne il faut de l'argent » « Pour assurer l'autonomie et la pérennité de la ferme »
#13	Mahdia	« Le succès est d'agrandir mon atelier et de recruter plus de filles et de faire la duplication de mon entreprise que ce soit par moi-même uniquement, ou via une collaboration avec un autre designer. Le succès c'est la duplication de mon entreprise un peu partout. La durabilité aussi, si elle a tenu bon, c'est que c'est un succès. Pour moi c'est la durabilité et le nombre de femmes impliquées »
#16	Tunis-Nord ouest	« L'important dans tout ça c'est de faire vivre le projet. Il ne faut surtout pas tout faire tomber dans l'eau après tout ce travail et tout cet effort. » « Donc nous on s'est dit qu'il faut vraiment trouver une solution pour faire vivre le projet » « Au moins faire revivre le projet »

Tableau 57. Exemples illustratifs- Pérennité de l'entreprise sociale comme un indicateur de réussite

Dans la littérature, selon différents chercheurs et auteurs comme Stinchfield et al. (2013), la pérennité est un signe de réussite entrepreneuriale. De même que Jenner (2016) considère la pérennité comme un indicateur de réussite d'une entreprise sociale. Selon Latilla et al. (2019) qui ont étudié les organisations dans le domaine de l'art et du bricolage, la survie d'une entreprise est un indicateur de sa performance (cité par Maalaoui, LeLoarne-Lemaire et Razgallah, 2020). De même que les interviewés ont considéré la pérennité comme un signe de réussite en entrepreneuriat social et comme un facteur primordial ou un objectif essentiel à atteindre.

De ce fait, la pérennité a été considérée comme un indicateur réussite chez les entreprises sociales étudiées. Pour analyser les données et explorer le lien entre les trois processus de bricolage, effectuation, causation et la pérennité de l'entreprise, nous avons suivi les travaux de Stinchfield et al. (2013). Selon l'INSEE³⁸, une entreprise est considérée pérenne si elle est encore en vie à un âge égal ou supérieur à 5 ans. A cet effet, nous avons sélectionné, dans notre échantillon, les entreprises sociales qui avaient un âge égal ou supérieur à 5 ans. Nous avons obtenu un échantillon final de 15 entreprises sociales pérennes dont l'âge est égal ou supérieur à 5 ans. Cet échantillon de 15 entreprises sociales comprend 3 entreprises sociales localisées en France dans les villes de Lyon, Romans et Voiron, et 12 entreprises sociales localisées en Tunisie dans les villes de Tunis, Sousse, Sfax, Hammamet, Tabarka, Mahdia et Sajnene. Pour chacune des entreprises sociales, nous avons identifié le processus de mobilisation de ressources dominant, celui qui s'est le plus manifesté dans les entretiens, en nous basant sur les résultats de la matrice d'évaluation de la logique. Nous présentons les résultats dans le tableau suivant.

Entreprise sociale Pérenne	Siège social de l'entreprise	Processus dominant	Pérennité (Nombre d'années)
1. Omega	Sousse	Bricolage et Effectuation	21
2. BF	Tunis	Bricolage et Causation	12
3. Gamma	Tunis	Bricolage	7
4. Enda	Tunis	Causation	28
5. GFT	Tunis	Bricolage et Effectuation	11
6. GES	Voiron	Causation	25
7. Lamda	Mahdia	Bricolage	7
8. MOS	Lyon	Causation	9
9. MQR	Romans	Bricolage	30
10. SEJ	Sajnen-Tunisie	Causation	5
11. SA	Hammamet	Effectuation	5
12. SOS	Mahdia	Bricolage	7
13. Beta	Sfax	Bricolage	7
14. Sigma	Mahdia	Bricolage	5
15. WS	Sousse	Effectuation	7

Tableau 58. Bricolage, effectuation, causation et pérennité de l'entreprise sociale

Dans un second temps, nous avons calculé et estimé la fréquence d'utilisation de chacun des processus au sein des entreprises sociales sélectionnées. Nous avons identifié le processus le plus fréquemment utilisé par ces entreprises pérennes afin de comprendre dans quelle mesure ce processus peut être associé à la pérennisation de l'entreprise sociale.

³⁸ Institut national de la statistique et des études économiques

Ensuite, nous avons classé ces processus suivant un ordre décroissant allant de l'approche la plus répandue (dont la fréquence d'utilisation est la plus élevée) à l'approche la moins répandue. Suite aux calculs et estimations, nous avons relevé que le bricolage est le processus le plus utilisé par la majorité des entreprises sociales pérennes. Le bricolage s'est manifesté dans 9 cas d'entreprises sociales pérennes sur 15. Ensuite, la causation a été adoptée dans 5 cas sur 15. Enfin, l'effectuation s'est manifestée dans 4 cas d'entreprises sociales sur 15. Nos résultats sont présentés dans le tableau 59.

Processus	Fréquence d'utilisation	%
1. Bricolage	9/15	60
2. Causation	5/15	33.3
3. Effectuation	4/15	26.7

Tableau 59. Fréquence d'apparition du bricolage, effectuation, causation chez les entreprises sociales pérennes

Nous concluons donc, que le bricolage est le processus le plus utilisé par les entreprises sociales pérennes. En effet, par rapport aux autres processus, le bricolage est le processus entrepreneurial le plus associé à la pérennisation de l'entreprise sociale. 60% des entreprises sociales pérennes ont eu plus tendance à utiliser un processus de bricolage. Tandis que nos résultats ont montré que la causation et l'effectuation sont les processus les moins utilisés par les entreprises sociales pérennes. Ces deux derniers processus sont les moins associés à la pérennisation de l'entreprise sociale. Ces deux processus ont été mis en action par moins de 50% des entreprises sociales pérennes. La causation est adoptée uniquement par 33.3% des entreprises sociales pérennes. Enfin, l'effectuation n'a été adoptée que par 26.7 % des entreprises sociales pérennes. Nous proposons dans la figure 46 une synthèse de nos résultats relatifs au lien pouvant exister entre les processus de bricolage, de causation, d'effectuation et la pérennisation de l'entreprise sociale. Nous mettons, aussi, en évidence la dynamique de ces processus au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale, avec l'effectuation qui domine dans les phases d'émergence et de croissance ; et le bricolage qui domine à la phase de stabilité. La causation est en pointillé, car ce processus ne domine dans aucune des phases du cycle de vie. De plus, nous mettons en lumière, les nouvelles dimensions identifiées, associées à l'effectuation, la causation et le bricolage (que nous avons cité dans le chapitre 4 et récapitulé dans le tableau 48). D'autres facteurs, peuvent certainement expliquer la pérennité d'une entreprise sociale. Cependant, en termes de processus entrepreneuriaux, nos résultats ont démontré que c'est le bricolage qui est le plus associé à la pérennisation d'une entreprise sociale, par rapport aux processus de causation et d'effectuation.

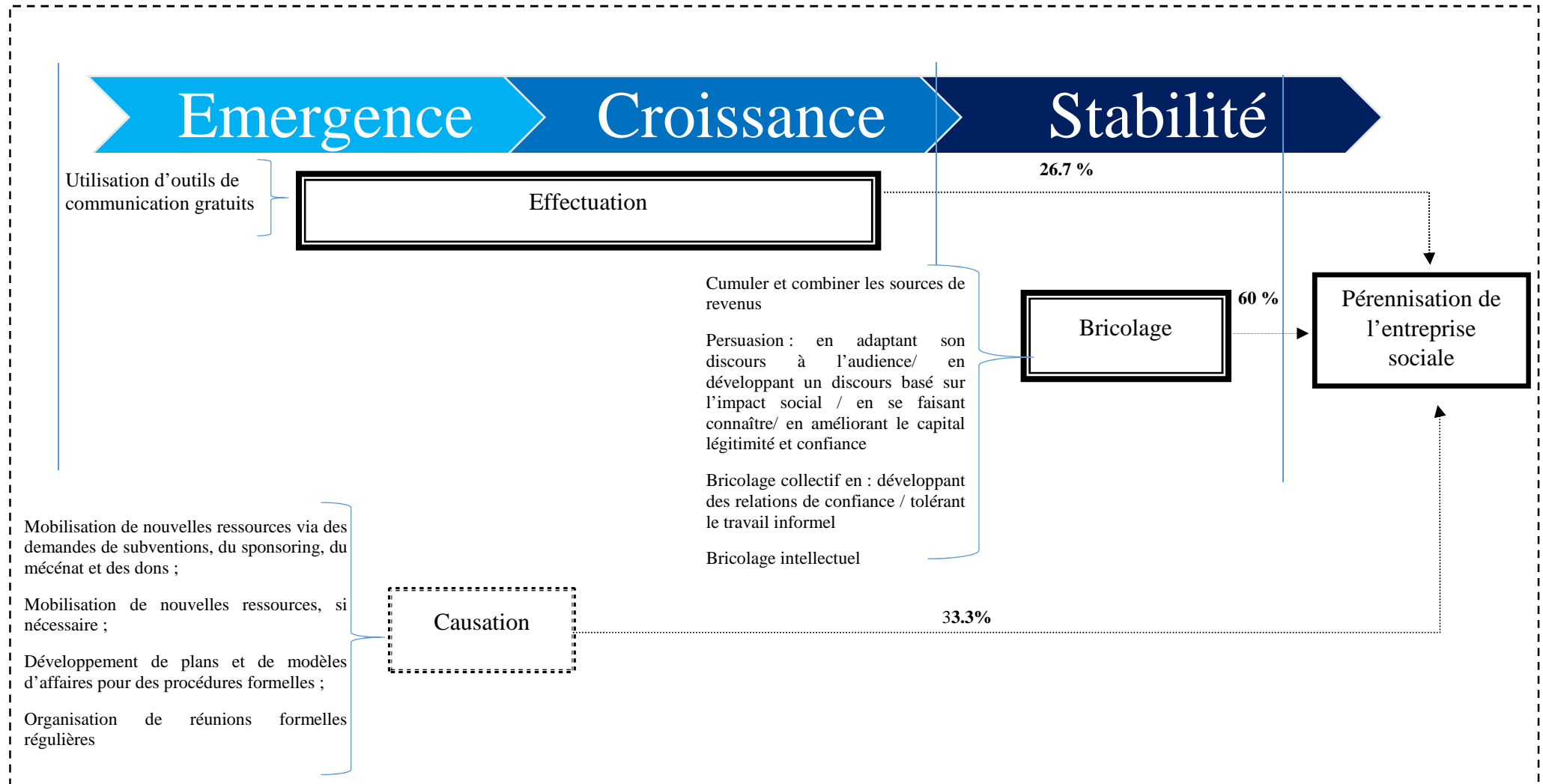


Figure 46. Causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale

Conclusion

Dans le chapitre 5, nous avons présenté les résultats quantitatifs de notre recherche. Les résultats ont montré que le processus d'effectuation est le plus mis en action au quotidien, dans les entreprises sociales étudiées, suivi par le bricolage. Néanmoins, les résultats ont aussi montré que les entreprises sociales font très rarement recours au processus de causation car les micro-processus de causation ont été très faiblement cités par les interviewé(e)s. De même que le score octroyé au processus de causation est faible par rapport au bricolage et à l'effectuation.

Los résultats ont également montré que les trois approches de bricolage, effectuation et causation co-existent au sein des entreprises sociales, néanmoins certaines approches dominant dans certaines phases du cycle de vie de l'entreprise. Nous avons constaté que dans les phases d'émergence et de croissance, le processus d'effectuation domine tandis que dans la dernière phase de stabilité, le processus de bricolage domine au sein des entreprises sociales. Par conséquent, le processus entrepreneurial social est plus caractérisé d'abord par l'effectuation et ensuite par le bricolage.

Enfin, nos résultats ont montré qu'en entrepreneuriat social, le bricolage est le processus qui est le plus associé à la pérennisation de l'entreprise.

Chapitre 6.
Interprétation et
discussion des résultats

Introduction

Objectifs: ce chapitre a pour objectif d'interpréter et discuter les résultats empiriques (qualitatives et quantitatives) présentés dans les chapitres 4 et 5.

Approche/méthode: l'interprétation et la discussion des résultats ont été faites en trois temps, en fonction de la question de recherche et de la nature des résultats correspondants.

Structure du chapitre: le chapitre 6 se divise en 3 sections. Dans une première section, les résultats relatifs aux processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social, seront interprétés et discutés. Dans une deuxième section, nous discutons les résultats relatifs à la dynamique de mobilisation de ressources et au changement des processus en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. Enfin, dans une troisième section, les résultats relatifs au lien entre les processus de mobilisation de ressources et la pérennité de l'entreprise sociale, seront interprétés et discutés.

Le principal objectif de cette étude est de proposer un aperçu complet et détaillé des processus de mobilisation de ressources adoptés en entrepreneuriat social, leur dynamique au fil du temps et leurs associations avec la pérennité de l'entreprise sociale. Dans cette dernière partie, nous discutons les résultats trouvés et nous les confrontons à la littérature antérieure. Cette comparaison nous permettra d'examiner les convergences et divergences entre nos résultats et ce qui est documenté dans la littérature antérieure.

Section 1. Processus dominants de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social

Nous interprétons et discutons dans cette première section nos résultats relatifs au processus de mobilisation de ressources adoptés par les entrepreneurs sociaux au quotidien.

1. Effectuation en entrepreneuriat social

Notre étude a montré que les entrepreneurs sociaux, utilisent les trois processus d'une façon complémentaire. En effet, ils oscillent entre effectuation, causation et bricolage. Sarasvathy (2001) trouve que le changement d'orientation d'un processus effectual à un processus causal est commun en entrepreneuriat. Les micro-processus de causation, bricolage et effectuation interagissent ensemble. Chaque processus sert à l'accomplissement de quelque chose. Des recherches dans des start-up européennes et dans des départements R&D³⁹ confirment aussi cela (Bretell et al., 2012 ; Reymen et al., 2015; Nelson et Lima, 2019). Baker et Nelson (2005) affirment que les entrepreneurs réussis arrivent à changer rapidement d'un processus de bricolage entrepreneurial à un processus plus linéaire, dans leur quête de mobilisation de ressources. En revanche, nous avons constaté, qu'en dépit de la co-existence des trois processus au sein des entreprises sociales, l'effectuation est la plus répandue, suivie de très près par le bricolage. Il paraît que l'effectuation est particulièrement pertinente en entrepreneuriat social, comme le soulignent Yusuf et Sloan (2013). En effet, les entrepreneurs sociaux semblent recourir spontanément à une logique du type effectual, pour mobiliser les ressources, et ce à travers certains micro-processus.

³⁹ Recherche et développement

Il a été constaté que les entrepreneurs adoptent 6 micro-processus particuliers d'effectuation, utiles pour la mobilisation des ressources en entrepreneuriat social, et ce notamment dans les premières phases d'émergence et de croissance de l'entreprise.

Tout d'abord, ils ont adopté la logique relative à : « Les ressources disponibles définissent l'action » qui correspond au principe de « un tien vaut mieux que deux, tu l'auras » de Sarasvathy.

Dès la phase de lancement, les entrepreneurs sociaux ont fait le point sur leurs propres moyens (qui-suis-je : compétences, valeurs, personnalité ; que connais-je ? : connaissances formelles et informelles, expertise ; qui connais-je ? : contacts provenant de la famille, du cercle amical et professionnel) qu'ils ont utilisés et mis en pratique pour mobiliser de nouvelles ressources. Par exemple, certains entrepreneurs avaient des connaissances en comptabilité et en informatique. Ces connaissances et domaines d'expertise ont été utilisés pour créer de nouvelles opportunités, des services et pour faire développer l'entreprise, sans rechercher de nouvelles ressources. Autrement, les ressources existantes ont constitué le point de départ.

De plus, durant les phases d'émergence et de croissance, les entrepreneurs sociaux ont cherché des partenaires, commençant par les personnes qu'ils connaissaient mais qu'ils ne connaissaient pas aussi. En effet, ils ont été ouverts à tous types de partenariats. Ils ont cherché à collaborer avec tout type d'acteurs. A travers les partenariats, ils sont arrivés à mobiliser différents types de ressources comme les ressources financières, humaines, matérielles, l'accès à des acteurs clés. Ils ont opté pour une logique de collaboration plutôt que de compétition. Les partenariats ont facilité l'accès aux ressources et favorisé la croissance de l'entreprise. De plus, les partenaires permettent d'améliorer les connaissances de l'entrepreneur social et d'élargir son réseau. Ohlsson-Corboz (2013) affirme que pour côûtre, une entreprise sociale doit entrer dans des partenariats et mobiliser des parties prenantes impliquées et engagées. Les partenaires ne sont pas faciles à mobiliser et à engager. L'entrepreneur social devrait trouver des moyens pour intéresser et attirer des partenaires.

Pour mobiliser les partenariats, les entrepreneurs sociaux interviewés ont procédé de sorte qu'ils étaient prêts à collaborer avec différents types de partenaires sans imposer des critères restrictifs ou sélectifs. En partant des contacts existants et de leurs connaissances comme les amis et les personnes proches, les entrepreneurs sociaux ont réussi à développer des partenariats.

De même qu'ils ont travaillé sur la communication, par exemple, en utilisant les réseaux sociaux qui sont facilement accessibles, afin de montrer la valeur perçue au grand public et d'attirer de plus en plus de partenaires. En même temps, ils ont adopté un raisonnement en pertes acceptables. La majorité des interviewés n'ont pas eu tendance à calculer le rendement attendu suite à un investissement de ressources (temps, ressources financières etc). Ils ont procédé autrement, en prenant le risque ; mais un risque qui est contrôlé. En s'investissant, ils ont eu une idée de ce qu'ils peuvent perdre au maximum en termes d'argent, de temps etc. Avant de s'engager dans une action, ils se sont posés la question « Quel est le degré maximal de risque que je peux prendre ? Que puis-je perdre au maximum ? ». L'investissement correspond au taux de pertes acceptable, à ce que l'entrepreneur social peut perdre au pire. Ils ont raisonné de cette manière en adoptant 3 modalités d'actions et ce, premièrement, en ne consacrant que des ressources limitées à un certain stade. Deuxièmement, en trouvant les solutions les moins onéreuses et les moins engageantes pour l'entreprise. Par exemple, une pratique commune entre plusieurs entrepreneurs sociaux, qui est ressortie d'une manière significative dans les entretiens, est la privilégiation de l'utilisation d'outils de communication facilement accessibles et gratuits (comme Facebook, Twitter, LinkedIn) pour promouvoir leurs produits/services au lieu d'investir sur des campagnes de communication. Cette démarche a permis de mobiliser de nouvelles ressources comme de nouveaux partenariats et des acteurs clés.

De même, nous avons remarqué que, dans la pratique, les entrepreneurs sociaux ont procédé par essai-erreur en essayant d'agir plutôt que d'élaborer des analyses théoriques et des scénarios. Ils avaient un biais pour l'action et pour l'agir entrepreneurial. La raison pour laquelle ils ont procédé ainsi est que la réalité est différente de la théorie et qu'ils ont privilégié le fait de consacrer du temps pour tester que pour analyser d'une manière stratégique. Ce micro-processus permet de mobiliser des ressources du type « temps », une ressource importante dans un environnement incertain qui change rapidement. Chandler et al. (2011) affirment que l'expérimentation, dans le cadre d'un processus d'effectuation, aboutit à de meilleurs résultats dans environnement incertain. Dans la littérature de la psychologie sociale, il a été démontré que l'orientation action modère le lien entre « intention » et « action » chez l'individu (Kuhl, 1981).

La flexibilité et l'adaptation est aussi une caractéristique commune chez les interviewé(e)s, qui a permis de saisir des opportunités imprévues et émergentes.

En effet, lorsqu'un événement imprévu ait lieu, les entrepreneurs sociaux changent les arrangements existants et s'adaptent au lieu de rester dépendent d'un plan ou d'un scénario prédéfini.

De même qu'à travers deux modalités relatives aux interactions avec les gens et la participation à maints événements, les entrepreneurs sociaux ont créé l'opportunité. En effet, l'opportunité, dans le cadre d'une logique d'effectuation et de bricolage, est le résultat de multiples interactions et coïncide plus par hasard que par volonté. Un entrepreneur social, nous a même dit que les opportunités non planifiées et émergentes suite à des interactions sont plus intéressantes que les opportunités recherchées. Sarasvathy (2003) ; Mair et Marti (2006) affirment que les opportunités sont créées suite aux actions et interactions de l'entrepreneur avec différentes parties prenantes.

Nous avons aussi constaté que des entrepreneurs suivent une démarche effectuale pour la mobilisation des ressources, mais sans être experts. Ils ne disposent pas d'expérience entrepreneuriale antérieure. Ce résultat converge avec les résultats de Servantie et Hlady-Rispal (2018). Néanmoins, ces résultats divergent avec les travaux de Sarasvathy (2001) qui stipulent que l'effectuation est une logique d'expertise entrepreneuriale qui est adoptée par des entrepreneurs experts pour résoudre des problèmes. La différence entre nos résultats et ceux de Sarasvathy (2001) est que nous avons analysé les processus de mobilisation de ressources adoptés par des entrepreneurs sociaux tandis que pour mener son étude, Sarasvathy a adressé des entrepreneurs orientés profit. Ce point peut s'expliquer par le fait que Sarasvathy, a choisi un échantillon d'entrepreneurs experts et a analysé comment ils raisonnent pour résoudre un problème. L'étude a été, par défaut, appliquée sur des entrepreneurs experts, sans comparer avec un échantillon d'entrepreneurs non experts. Ce qui veut dire que l'inverse (l'effectuation est utilisée par des non experts) peut aussi être vrai tant qu'il n'a été ni démontré, ni nié.

Enfin, il s'avère que le processus d'effectuation favorise, en quelque sorte, la croissance des entreprises sociales vu qu'il est fortement utilisé au sein des entreprises sociales, dans les phases d'émergence et de croissance. En effet, dans le cadre de l'effectuation, l'entrepreneur social créé et multiplie les partenariats en suivant le principe du patchwork fou, sans se préoccuper du profil de l'acteur ou de son importance. Au début, les partenariats peuvent ne pas être rentables, mais à force d'en créer, ils peuvent devenir rentables et durables ; et peuvent donc favoriser la croissance de l'entreprise sociale avec le temps. Comme le

confirme Ohlsson-Corboz (2013) dans sa thèse sur l'effectuation en entrepreneuriat social, l'entreprise doit créer des partenariats pour croître et réussir.

Nos résultats concernant les micro-processus d'effectuation en entrepreneuriat social ont été également documentés dans la littérature de l'entrepreneuriat conventionnel par un certain nombre de chercheurs comme Fisher (2012), Sarasvathy (2001), Sarasvathy et al. (2013). Par ailleurs, un nouvel aspect d'effectuation « raisonnement en pertes acceptables en privilégiant l'utilisation de moyens de communication simples et gratuits » a été capturé dans notre recherche. En entrepreneuriat social, Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont montré que les entrepreneurs sociaux utilisent des principes d'effectuation à savoir 'un tien vaut mieux que deux tu l'auras' en puisant dans les ressources disponibles de l'entrepreneur; le contrôle du futur et le raisonnement en perte acceptables. Les deux points communs entre nos résultats et ceux de Servantie et Hlady-Rispal (2018) sont que l'entrepreneur social commence souvent en puisant tout d'abord dans ses propres ressources personnelles qui sont à sa disposition avant de chercher de nouvelles ressources, et le raisonnement en pertes acceptables en n'investissant que le minimum et que ce qui est disponible, sans calculer les rendements attendus pour l'entreprise sociale. Nos résultats rejoignent également ceux de Paris et Bowers (2014) qui ont montré que les entrepreneurs sociaux utilisent une logique d'effectuation en puisant dans les ressources disponibles et en tirant profit des contingences pour créer des opportunités d'affaire. Dans la même lignée, nos résultats corroborent ceux de recherches antérieures (ex. Paris et Bowers, 2014 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2018 ; Johannison, 2018) qui ont montré qu'une logique d'effectuation plutôt que de causation est adoptée et domine dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Ce qui caractérise donc l'entrepreneuriat social et le différencie de l'entrepreneuriat conventionnel. En effet, nos résultats issus de la matrice d'évaluation de la logique ont montré que l'effectuation est l'approche la plus répandue, dans la pratique en entrepreneuriat social. Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, certains chercheurs ont également trouvé que des micro-processus d'effectuation, plutôt que de causation, dominant au sein de l'entreprise sociale. Par exemple, Yusuf et Sloan (2013) ont trouvé que les entrepreneurs sociaux adoptent une logique d'effectuation dans leur processus de prise de décision. Paris et Bowers (2015) ont montré qu'en entrepreneuriat social aux Etats-Unis, des pratiques d'effectuation sont adoptées notamment via le fait de tirer profit des contingences et en transformant les ressources disponibles en des opportunités d'affaires. Ce qui corrobore en partie nos résultats concernant la création de l'opportunité en entrepreneuriat social.

Les études antérieures ont souvent associé l'entrepreneuriat social au bricolage. De même que les études en entrepreneuriat social se sont généralement focalisées sur l'exploration des modes de financement, les définitions des concepts associés à l'entrepreneuriat social tels que l'entreprise sociale et l'entrepreneur social, les mesures du retour sur investissement (Hockerts, 2006 ; Lehner et Kansikas, 2011 ; Mair et Marti, 2006). Cependant, l'étude de la mobilisation de ressources en entrepreneuriat social, suivant un processus d'effectuation, a rarement été développée. A travers notre étude, nous avons montré que l'effectuation est le processus le plus répandu en entrepreneuriat social. Son degré d'utilisation, au sein de l'entreprise sociale, est plus élevé que le bricolage. Par conséquent, notre travail étend l'utilisation de la théorie de l'effectuation de l'entrepreneuriat conventionnel à l'entrepreneuriat social.

Nous illustrons notre apport concernant le processus d'effectuation dans les trois points suivants:

- L'identification d'un nouvel aspect d'effectuation spécifique à l'entrepreneuriat social: utilisation d'outils de communication accessibles gratuitement qu'on a associée au principe du « raisonnement en pertes acceptables ». Cet aspect a été largement évoqué par les interviewés.
- L'effectuation est le processus dominant en entrepreneuriat social qui favorise la croissance de l'entreprise.
- Contrairement à ce qui est énoncé dans la littérature (exemple : Sarasvathy, 2001), l'effectuation est aussi utilisée par des entrepreneurs sociaux, ne disposant pas d'expérience entrepreneuriale antérieure. Nos résultats sur ce point rejoignent ceux de Nelson et Lima (2019).

Nos résultats concernant l'effectuation constituent donc une contribution importante à la littérature de l'effectuation et de l'entrepreneuriat social. Dans le tableau suivant, nous présentons une synthèse de nos résultats relatifs à l'effectuation en entrepreneuriat social et leur comparaison à des dimensions documentées dans la littérature antérieure.

Nous discuterons, ensuite, les résultats relatifs au bricolage en entrepreneuriat social.

<p>Dimensions d'effectuation issues de la littérature de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social</p> <p>Dimensions d'effectuation émergentes du terrain</p>	<p>Les ressources définissent l'action-Un tien vaut mieux que deux</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat social</i>)</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>Fisher (2012)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat conventionnel</i>)</p>	<p>Flexibilité</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat social</i>)</p> <p>Fisher (2012)</p> <p>Chandler et al. (2011)</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat conventionnel</i>)</p>	<p>Expérimentation</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat social</i>)</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>Fisher (2012)</p> <p>Chandler et al. (2011)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat conventionnel</i>)</p>	<p>Raisonnement en perte acceptables</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat social</i>)</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>Fisher (2012)</p> <p>Chandler et al. (2011)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat conventionnel</i>)</p>	<p>Création de l'opportunité</p> <p>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat social</i>)</p>	<p>Patchwork fou</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>(<i>Entrepreneuriat conventionnel</i>)</p>
Adaptation et flexibilité		X				
Expérimentation			X			
Raisonnement en perte acceptables				X		
Les ressources définissent l'action	X					
Création de l'opportunité					X	
Patchwork fou						X

Tableau 60. Confrontation des résultats relatifs à l'effectuation à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social

2. Bricolage en entrepreneuriat social

Dans un second temps, nous avons trouvé que les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources suivant une logique de bricolage à un degré moins élevé que l'effectuation mais qui reste tout de même important, et ce notamment dans une phase de stabilité.

Tout d'abord, il a été constaté que certains entrepreneurs sociaux exprimaient une vision globale, sans définir des objectifs précis et détaillés. En fonction de cette vision, ils se sont engagés dans un processus de bricolage pour mobiliser différents types de ressources dont des ressources physiques et matérielles. Nous avons appelé cet aspect « bricolage matériel » servant à mobiliser les ressources matérielles et physiques. Nelson et Lima (2019) confirment que le bricolage, en entrepreneuriat social, implique l'utilisation d'artefacts physiques. Ce point rejoint aussi l'idée de Baker et Nelson (2005) qui ont dit que les entrepreneurs bricolent dans le domaine des ressources physiques en assemblant tout type de ressources physiques que d'autres organisations dénigrent, jettent ou n'utilisent plus. Les ressources matérielles permettent l'exploitation des opportunités (Shane, 2003). En effet, les entrepreneurs sociaux ont tiré profit des ressources données gratuitement ou à un prix symbolique, les ressources locales et les ressources abandonnées par d'autres structures, ont en créé de nouvelles utilisations. Nous rappelons ici l'exemple de l'entrepreneuse sociale qui a transformé une vieille maison abandonnée en une maison d'hôtes qui accueille les touristes et emploie des femmes rurales. Les ressources matérielles peuvent être utilisées de différentes façons et générer différents services. L'accumulation des ressources, via du bricolage matériel, permet de créer des réserves de ressources diversifiées, que l'entreprise utilise en cas de besoin.

Le bricolage matériel, en entrepreneuriat social, a aussi été souligné par Di domenico et al. (2010) et Sarkar (2018) qui ont montré que les entrepreneurs sociaux et de la base de la pyramide s'arrangent avec les moyens du bord en réutilisant et en combinant les ressources abandonnées par d'autres structures ou les ressources mises au rebut, dévalorisées par d'autres organisations, comme du vieux matériel, des matériaux domestiques, des ressources locales disponibles. Cette démarche permet de surmonter les contraintes de ressources et de créer quelque chose à partir de rien (Baker et Nelson, 2005).

En termes de mobilisation de ressources humaines, les entrepreneurs sociaux interviewé(e)s ont souvent impliqué des personnes proches du cercle amical ou familial, via un bricolage de main d'œuvre.

Au lieu de rechercher de nouvelles ressources humaines, les entrepreneurs sollicitent l'aide de personnes proches d'une manière informelle, notamment pour mobiliser des ressources financières ou matérielles. Nos résultats convergent avec les travaux de Ladstaetter, Plank et Hemetsberger (2018) concernant l'implication de connaissances et de personnes proches dans le projet social.

Les entrepreneurs sociaux ont aussi favorisé l'implication des amateurs et l'utilisation des compétences autodidactes, qui resteront autrement inemployées. En effet, des compétences auto-didactes, acquises par la pratique, et non à travers des formations formelles, ont été utilisées. Les théories entrepreneuriales soulignent l'importance des connaissances personnelles (Polanyi, 1962) acquises par la pratique. Les opportunités émergent lorsque l'entrepreneur reconnaît ses propres ressources et capacités (Kor, Mahoney et Michael, 2007). Sarkar (2018) a également trouvé que les entrepreneurs sociaux bricolent en utilisant des compétences autodidactes. En effet, en entrepreneuriat social, cette démarche est une stratégie gagnant-gagnant pour l'entrepreneur social et pour l'employé car de cette manière l'entrepreneur social mobilise des ressources humaines non expertes, qui ne coûtent pas cher à l'entreprise et l'employé profite en trouvant une source de revenu et en améliorant ses compétences.

Une grande partie des ressources humaines a inclus des bénévoles. Les entrepreneurs sociaux se sont arrangés pour mobiliser et engager des bénévoles, qui ont souvent été mobilisés à travers les connaissances et le réseau. En effet, le réseau et le développement d'activités de réseautage, via un bricolage de réseau, était aussi un facteur important pour les entrepreneurs qui nous ont dit que tout se passait à travers le réseau. Il s'avère que la mobilisation des bénévoles est une pratique commune et importante en entrepreneuriat social. L'aspect social facilite la mobilisation des bénévoles. C'est ce qu'affirment Desa et Basu (2013) en avançant que via le bricolage, les entrepreneurs sociaux mobilisent des bénévoles et les persuadent à s'impliquer dans le projet.

Pour mobiliser des ressources humaines, financières, matérielles et des compétences, les interviewés nous ont indiqué qu'ils ont sollicité leurs réseaux (réseau d'amis, de connaissances, réseaux de « *business angels* », réseaux de l'ESS⁴⁰, réseaux d'accompagnement et d'incubation comme le « *Yunus social business* », le TCSE⁴¹, Ashoka,

⁴⁰ Economie sociale et solidaire

⁴¹ Tunisian center for social entrepreneurship

Territoires insertion 38, Auvergnés-Rhône-Alpes Solidaires) ainsi qu'ils ont organisé des activités de réseautage comme les rencontres formelles et informelles. Ces rencontres permettent d'accéder à des acteurs, qui ramènent de nouvelles ressources et permet donc d'élargir le réseau. Comme le soulignent Dacin, Dacin et Matear, (2010), le bricolage de réseau permet l'accès à une plus grande variété de ressources ; et favorise aussi la croissance de l'entreprise sociale en termes de développement de nouveaux produits et services (Tasavori, Kwong et Pruthi, 2018).

Un état d'esprit d'ingéniosité a aussi été observé sous deux formes : en faisant avec les moyens du bord et en cumulant et combinant les sources de revenus. A notre connaissance le deuxième aspect n'a pas été documenté dans la littérature antérieure et dénote d'une capacité à mobiliser les ressources de différentes manières, ne dépendant pas d'une stratégie prédéfinie et développée. Cela démontre aussi le refus de l'entrepreneur social, d'être contraint par les difficultés de ressources financières. L'adoption d'un état d'esprit d'ingéniosité est renforcée quand l'entrepreneur social connaît le contexte, dispose d'une capacité et d'une détermination à résoudre de grands problèmes et à percevoir des solutions inaperçues par d'autres (Halme, Lindeman et Linna, 2012). L'état d'esprit d'ingéniosité permet de surmonter les contraintes organisationnelles et de mobiliser des ressources internes et externes (Halme, Lindeman et Linna, 2012). Nos résultats sur ce point rejoignent ceux de Di domenico et al. (2010) qui ont également trouvé que les entrepreneurs sociaux s'arrangent avec les moyens du bord pour créer de la valeur sociale.

Des relations tolérant les informalités et le travail informel, via un bricolage collectif de familiarité, se basant sur la confiance et non sur les conventions ont été construites au sein des certaines entreprises sociales, notamment les micros entreprises et les PME. Cela a facilité le travail et le partage des ressources entre les membres de l'entreprise, qui se sont considérés comme une famille. Ce type de relations a été développé après une période de connaissance et d'interactions. La petite et moyenne taille de ces entreprises a aussi facilité ce type d'échange. En effet, les entrepreneurs sociaux ne perçoivent pas le marché en tant qu'un environnement concurrentiel, ils le considèrent plutôt comme un environnement favorable pour nouer des relations d'amitié et des collaborations qu'ils utilisent pour accéder à un plus grand nombre de clients et pour créer de la valeur sociale (Kickul et Lyons, 2012). Le bricolage collectif, basé sur des relations de collaboration et de confiance permet de réduire l'asymétrie d'information et peut avoir un impact positif sur l'entreprise sociale.

Nous rappelons ici l'étude de Kwong, Tasavori et Cheung (2017) qui a démontré que le bricolage collectif collaboratif contribue à la croissance de l'entreprise sociale en termes d'expansion produits/ service.

D'autre part, il a été constaté que les entrepreneurs utilisent 4 modalités de persuasion : en adaptant leurs discours à l'audience, en développant des discours basés sur le bien social et ce en mettant en valeur l'impact social créé et les bénéficiaires de cet impact, en améliorant leur légitimité et enfin en se faisant connaître. En effet, les entrepreneurs sociaux, ont tenté dans un premier temps et dans la mesure du possible, de persuader des personnes proches venant du cercle familial ou amical, qui sont des acteurs clés, ont du pouvoir et qui sont généralement touchées par la cause sociale défendue par l'entreprise. En ciblant, dans un premier temps, ce type d'acteurs, les entrepreneurs sociaux ont utilisé l'une des 4 modalités de persuasion selon le profil de l'audience. Les compétences relationnelles, les atouts sociaux comme le développement de relations d'amitiés, de confiance, de gratitude jouent un rôle important dans la mobilisation des ressources pour l'entreprise (Starr et Macmillan, 1990). De plus, la légitimité renforce la capacité de persuasion et est considérée comme un aspect de pouvoir (Contu et Girei, 2014, Lannon et Walsh, 2020). Comme le soulignent Di Domenico et al. (2010), les entrepreneurs sociaux réussissent à persuader les parties prenantes grâce à l'influence dérivée de la légitimité sociale. D'où l'importance de construire sa légitimité pour accroître son pouvoir (Contu et Girei, 2014) de persuasion. Comme l'affirment Dart (2004), Vansandt, Sud et Marmé (2009), la légitimité favorise l'accès aux ressources, renforce le pouvoir de l'entreprise sociale et peut être construite à travers d'information précise et en temps réel. Akemu, Whiteman et Kennedy (2016) affirment aussi que la légitimité est un ingrédient nécessaire pour développer une entreprise sociale.

Dans les travaux de Roundy (2014), nous retrouvons l'importance des tactiques de persuasion déployées par des entrepreneurs sociaux pour opérer des levées de fonds. En effet, Roundy (2014) a montré que les entrepreneurs sociaux persuadent les parties prenantes afin d'acquérir des ressources en adaptant leurs discours de sorte qu'il corresponde au mieux à l'intérêt de l'audience. Une logique de bricolage idéationnel, a aussi été constatée chez les entrepreneurs sociaux qui ont combiné les idées afin de trouver la meilleure option, pour l'entreprise sociale, par exemple en termes de statut juridique. Certains entrepreneurs sociaux nous ont dit qu'ils ont combiné plusieurs idées afin de choisir le statut juridique le plus profitable pour l'entreprise sociale ; un statut qui permet et facilite la mobilisation de

subventions, la minimisation des taxes et l'accès aux ressources financières d'une façon générale. En effet, le bricolage idéationnel permet d'utiliser, de modifier et de combiner les informations et les idées (Molecke et Pinkse, 2017) proposées par les réglementations standards, afin d'en sortir la meilleure alternative permettant un meilleur accès aux ressources.

Enfin, un bricolage intellectuel a été capturé dans certaines entreprises sociales. Nous avons appelé « bricolage intellectuel », le bricolage qui ne découle pas d'une nécessité et qui est utilisé par l'entrepreneur social, pour des raisons autres que la rareté des ressources. En effet, les raisons évoquées expliquant l'utilisation d'un bricolage, n'ont pas toujours été associées au manque de ressources, mais ont aussi été liées à l'incertitude, le changement très rapide de l'environnement, l'impossibilité de prédire le futur et le fait de vouloir économiser afin de tirer pleinement profit des opportunités lorsqu'elles émergent. Autrement, lorsqu'une opportunité se présente ou un événement ait lieu, l'entrepreneur trouve un répertoire de ressources disponibles pour exploiter l'opportunité et pour agir. Nos résultats divergent des études antérieures (ex. Baker et Nelson, 2005 ; Di domenico et al., 2010) qui ont associé le bricolage à la rareté de ressources et converge au même temps avec des recherches (ex. Desa et Basu, 2013) qui ont montré que le bricolage ne découle pas toujours d'une nécessité et que ce type de bricolage permet de développer des compétences de créativité. Nous expliquons cela par le fait que l'utilisation d'un processus entrepreneurial de bricolage peut dépendre de l'identité de l'entrepreneur social et non des conditions environnementales complexes. De même que des éléments de bricolage identifiés dans différents contextes (colombien, anglo-saxon) ont également été capturés dans notre étude. Ce point rejoint l'idée de Stinchfield et al. (2013) qui ont affirmé que l'utilisation du bricolage dépend de l'identité perçue de l'entrepreneur. C'est ce que soulignent aussi Falch, Hebllich et Luedmann (2010) ; Shepherd et Haynie (2009) qui ont stipulé que le comportement entrepreneurial dépend de l'identité de la personne.

A travers notre étude, nous avons répondu à différents gaps de recherche comme l'extension du répertoire des tactiques de persuasion utilisées par les entrepreneurs sociaux, dans le cadre d'un bricolage social (Di domenico et al. 2010) et l'application du bricolage dans de nouveaux contextes autres que les contextes anglo-saxons (Di domenico et al. 2010).

Nous illustrons notre contribution relative au bricolage en entrepreneuriat social dans les 4 points suivants :

- L'identification de nouveaux aspects de bricolage en entrepreneuriat social à savoir : le cumul et la combinaison des sources de revenus (que nous avons associé à un état d'esprit d'ingéniosité), la persuasion via 4 modalités et ce en adaptant son discours à l'audience, en développant un discours basé sur l'impact social et les bénéficiaires, en se faisant connaître, en améliorant sa légitimité et en construisant des relations de confiance, le bricolage collectif de familiarité en développant des relations basées sur la confiance et non les conventions et tolérant les échanges informels.
- Le bricolage est le deuxième processus dominant en entrepreneuriat social, après l'effectuation.
- Contrairement à ce qui dit la littérature antérieure (exemple: Baker et Nelson, 2005 ; Di domenico et al. 2010), le bricolage, en entrepreneuriat social, ne découle pas toujours d'une nécessité. Le bricolage n'est donc pas toujours associé à la rareté des ressources.

Nous proposons, dans le tableau suivant, une synthèse de nos résultats relatifs au bricolage en entrepreneuriat social et leur comparaison aux dimensions existantes dans la littérature antérieure. Nous discutons, par la suite, les résultats relatifs à la causation en entrepreneuriat social.

Dimensions de bricolage issues de la littérature antérieure d'entrepreneuriat et entrepreneuriat social	Bricolage de main d'œuvre <i>Desa et Basu (2013)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Bricolage matériel Desa et Basu (2013) <i>(Entrepreneuriat social)</i> Sarkar (2018) <i>(Entrepreneuriat de la base de la pyramide)</i> Réutilisation de ressources mise au rebut ou abandonnées par d'autres organisations Di Domenico et al. (2010) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Bricolage de réseau Tasavori, Kwong et Pruthi (2018) Activités de réseautage social Di domenico et al. (2010) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Création de valeur sociale- Bricolage social Di Domenico et al. (2010) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Implication d'amateurs et de compétences autodidactes Fisher (2012) <i>(entrepreneuriat conventionnel)</i>	S'arranger avec les moyens du bord Baker et Nelson (2005) <i>(Entrepreneuriat)</i> Di domenico et al. (2010) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Création de l'opportunité Servantie et Hlady-Rispal (2018) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Etat d'esprit d'ingéniosité Halme, Lindeman et Linna (2012) <i>(Entrepreneuriat inclusive)</i>	Bricolage collectif de familiarité Duymedjian et Ruling (2010) <i>(Contexte organisationnel)</i>	Bricolage collectif Kwong, Tasavori et Cheung (2017) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Persuasion - bricolage social Di Domenico et al. (2010) Roundy (2014) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Exprimer une vision Fisher (2012) <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i> Servantie et Hlady-Rispal (2018) <i>(Entrepreneuriat social)</i>	Bricolage idéationnel Molecke et Pinkse (2017) <i>(Entrepreneuriat social)</i>
Dimensions émergentes du terrain													
Bricolage de main d'œuvre	X				X								
Création de valeur sociale				X									
Bricolage matériel		X											
Bricolage de réseau			X										
Bricolage intellectuel													
Etat d'esprit d'ingéniosité						X							
Création de l'opportunité							X						
Bricolage collectif de familiarité									X	X			
Persuasion											X		
Vision												X	
Bricolage idéationnel													X

Tableau 61. Confrontation des résultats relatifs au bricolage à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat, entrepreneuriat social et l'organisation

3. Causation en entrepreneuriat social

Il a été constaté que les entrepreneurs sociaux utilisent aussi un processus linéaire de causation, d'une manière non intuitive, mais à un degré relativement faible par rapport à l'effectuation et au bricolage et ce afin de mobiliser un type particulier de ressource comme les subventions, les dons, les ressources humaines expertes. La causation a été davantage observée dans les entreprises sociales opérant dans un secteur d'activité autre que l'artisanat ou l'art. Nous décrivons dans le paragraphe suivant comment la causation a été utilisée dans les entreprises sociales étudiées et nous confrontons cela aux études antérieures afin de capter les points de convergence et de divergence.

En effet, pour les entrepreneurs sociaux orientés causation, il y a eu tout d'abord, une prédiction du futur en exprimant une vision et en fixant des objectifs stratégiques à long terme. C'est ce que nous avons capturé dans certains cas d'entreprises sociales qui sont des entreprises de taille intermédiaires et des petites et moyennes entreprises. Cette démarche a été capturée notamment chez des entreprises sociales qui sont suivies et accompagnées par des structures d'accompagnement. D'où l'importance des structures d'accompagnement dans l'orientation des entrepreneurs sociaux. En effet, il s'avère que ces structures favorisent le développement d'un raisonnement de causation, qui aide les entrepreneurs sociaux en leur permettant d'avoir une vision claire, précise et stratégique. Selon la théorie organisationnelle, la fixation d'objectifs permet de gérer les ressources d'une manière efficace, d'identifier et de planifier les actions afin d'atteindre les objectifs (Delmar et Shane, 2003).

Ensuite, nous avons constaté que certains acteurs développent des plans et des modèles d'affaires pour deux principales raisons. La première raison consiste à les suivre et les appliquer car ce sont des outils qui permettent d'anticiper, de prévoir et de garantir une certaine forme d'organisation et une démarche processuelle. Les modèles et plans d'affaires permettent d'accélérer les activités d'organisation de l'entreprise, le développement des produits ainsi qu'ils permettent de réduire le risque de la dissolution de l'entreprise (Delmar et Shane, 2003). Pour certains chercheurs comme Delmar et Shane (2003), le plan d'affaire est plus efficace que les processus d'essai-erreur. La seconde raison consiste à répondre à des procédures formelles et administratives. Il s'avère que les modèles et plans d'affaires sont développés, par les entrepreneurs sociaux, afin de servir en tant qu'outils pour la mobilisation des ressources financières.

En d'autres termes, les entrepreneurs sociaux développent ces documents dans le but de les présenter à des investisseurs, des banques pour acquérir des ressources financières. Dans cette même logique, et au sein de certaines entreprises sociales, nous avons constaté un déploiement de stratégies de planification, d'efforts marketing, de rédaction de plans et de rapports de projet qui sont souvent destinés à des parties prenantes externes. La rédaction de plans et rapports de projet permettent la continuité des flux de ressources financières. Les entreprises sociales, dépendant de sources de revenu externes tels que l'Etat ou qui ont des partenariats avec de grandes organisations connues, comme le yunus social business, sont les plus susceptibles d'adopter ce type de comportements, que nous avons associé à un processus causal. En d'autres termes, les entreprises sociales dont une grande partie de leur ressources clés et leur modèle d'affaire, repose sur des subventions, sont plus susceptibles d'adopter ce type de comportement. Nous expliquons cela par le fait que les entrepreneurs sociaux, orientés causation, dépendent d'acteurs externes qui exigent une certaine planification et des comptes rendus. Ce point rejoint l'idée de Servantie et Hlady-Rispal (2018) qui ont dit que l'adoption d'une approche entrepreneuriale dépend aussi des demandes des parties prenantes qui poussent la structure à instaurer plus d'organisation et de planification.

Ensuite et en fonction des objectifs prédéfinis et des plans, les entrepreneurs sociaux se lancent dans le processus de recherche de ressources, notamment les ressources financières, qui s'opère de différentes manières. En effet, il a été constaté que dans certaines entreprises sociales, les ressources sont mobilisées suivant une logique causale de deux façons différentes. Dans un premier cas, de nouvelles ressources standards sont mobilisées d'une manière classique, via des demandes de subventions, des dons, du mécénat, du sponsoring. Il semble que les ressources financières, sous forme de dons et de subventions, sont plus accessibles pour les entrepreneurs sociaux, que pour les entrepreneurs orientés profit (Rotemberg-Shir et Wennberg, 2011). Par exemple, certains interviewé(e)s nous ont dit qu'ils ont choisi le statut juridique de l'association afin de pouvoir bénéficier des subventions. La seconde modalité consiste à mobiliser de nouvelles ressources qu'en cas de besoin. Les ressources acquises selon la seconde modalité, sont souvent des ressources autres que financières telles que les ressources matérielles et humaines. Nous expliquons cela par le fait que ce type de ressources non financières sont moins susceptibles d'être garanties par une partie externe tels que l'Etat ou d'autres organisations.

Par exemple, nous avons constaté que certains entrepreneurs mobilisent de nouvelles ressources humaines, autre que les bénévoles et les compétences auto-didactes qui sont mobilisées via le bricolage, quand il y a un besoin de recruter des personnes expertes et spécialisées dans certains domaines, ou bien lorsque la mission ne peut être accomplie par un bénévole.

Dans la sous-section précédente (bricolage en entrepreneuriat social), nous avons expliqué qu'un bricolage collectif de familiarité est adopté au sein des entreprises sociales qui favorise le partage des ressources d'une façon informelle. En revanche, des processus de contrôle tels que la définition d'une organisation structurelle claire et la programmation de réunions formelles régulières, sont aussi implémentés pour deux principales raisons. Premièrement, afin d'assurer l'organisation et le partage formel de ressources telles que les connaissances et afin de mobiliser plus de ressources et de collaborations. Deuxièmement, pour vérifier que le fait que les objectifs et les scénarios définis sont atteints. Chandler et al. (2011) ; Fisher et al. (2012) trouvent que l'implémentation de processus de contrôle permet d'avoir une vision claire et de suivre l'avancement des objectifs et leur réalisation. Autrement, ce mécanisme permet de vérifier l'atteinte des objectifs par chaque membre de l'équipe et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer, réctifier et décider. Ce point rejoint les résultats de Servantie et Hlady-Rispal (2018) qui ont trouvé que des processus de contrôle sont implémentés dans l'entreprise sociale et ont permis la réalisation de la stratégie. Nous retrouvons aussi cet élément dans les travaux de Nelson et Lima (2019) qui ont montré que des actions de bureaucratie sont implémentés, au sein de l'entreprise sociale, incluant l'utilisation de procédures formelles, le rappel des règles et l'organisation de réunions formelles ; et ce afin d'avoir des pistes d'amélioration, de maintenir la transparence, de mobiliser plus de collaboration et pour garder le contrôle.

De plus, il a été constaté que certains entrepreneurs sociaux se lancent dans un processus de recherche d'opportunités en faisant, par exemple, une cartographie du territoire et en s'engageant dans l'élaboration d'étude de marché, d'études sur les concurrents potentiels et sur les partenaires possibles et impossibles, en vue de chercher et d'identifier des opportunités.

En effet, les entrepreneurs sociaux qui ont adopté la logique de « recherche d'opportunités » n'ont pas eu tendance à créer l'opportunité. Ils se sont insérés dans une logique basée sur : « pour saisir une opportunité, il faut être alerte en suivant un processus de recherche systématique d'informations ».

Enfin, la causation permet de passer de l'informel (qui apparaît dans le cadre du bricolage) vers le formel et inclut des actions impliquant plus d'investissements, plus de temps mais qui sont rentables sur le long terme. Comme le soulignent Servantie et Hlady-Rispal (2018), la causation est un processus qui, au début, nécessite un investissement de temps mais qui, ensuite, permet à l'entrepreneur de se focaliser sur les actions les plus efficaces permettant la réalisation de la stratégie.

Pour résumer, les entreprises sociales ayant adopté un processus de causation, ont aussi adopté de l'effectuation et du bricolage, pour mobiliser les ressources. Néanmoins, il semble que les micro-processus associés à l'effectuation et au bricolage sont plus représentatifs de ce que les entrepreneurs sociaux font en réalité et au quotidien, pour mobiliser les ressources, développer et pérenniser leurs entreprises.

Nos résultats concernant la causation corroborent ceux de Chandler et al. (2011) ; Fisher (2012) en entrepreneuriat conventionnel qui ont montré que les mêmes micro-processus sont mis en action par les entrepreneurs, de même que ceux de Servantie et Hlady-Rispal (2018).

Les nouvelles dimensions que nous avons identifiées dans notre étude par rapport aux travaux de Chandler et al. (2011) ; Fisher (2012) sont relatives à la mobilisation de nouvelles ressources en cas de besoin si les ressources ne sont pas mobilisées via du bricolage ou de l'effectuation ; la mobilisation classique de nouvelles ressources à travers des dons, des subventions, du sponsoring, du mécénat ; le développement de plans et de modèles d'affaire, pour les suivre et les appliquer ou bien pour respecter des procédures formelles. Ce qui peut être considéré comme une caractéristique distinctive de l'entrepreneuriat social.

Enfin, l'approche de causation n'a pas été largement étudiée en entrepreneuriat social, car ce processus a été développé pour la création d'entreprises orientées profit (Nelson et Lima, 2019). Notre étude a montré que la causation est aussi utilisée en entrepreneuriat social pour des raisons particulières et pour la mobilisation de ressources financières destinées aux entrepreneurs sociaux tels que les subventions, les dons.

Notre recherche constitue donc une contribution importante à la littérature du processus entrepreneurial de causation en entrepreneuriat social. Nous concluons que différents processus sont appliqués à la fois en entrepreneuriat conventionnel, ce qui a été prouvé par des études antérieures (comme Baker et Nelson, 2005 ; Baker, 2007 ; Fisher, 2012) et en entrepreneuriat social.

Ceci peut s'expliquer, nous le répétons, par le fait que l'adoption de certains processus ne dépend pas du contexte, mais plutôt de l'identité de l'entrepreneur qui active le processus entrepreneurial.

Nous illustrons notre apport relatif au processus de causation, en entrepreneuriat social dans les trois points suivants:

- L'identification de nouveaux aspects de causation en entrepreneuriat social: mobilisation de nouvelles ressources qu'en cas de besoin, mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat, des dons (qu'on a regroupé sous la dimension « mobilisation classique de nouvelles ressources »); le développement et le suivi de plans et de modèles d'affaires ; le développement des plans et de modèles d'affaires pour les procédures formelles (qu'on a regroupé sous la dimension « planification formelle »).
- La causation est faiblement adoptée en entrepreneuriat social : les entrepreneurs sociaux font rarement recours à une approche causale, au quotidien.
- Contrairement à ce que dit la littérature antérieure (Mair et Marti, 2006 ; Chandler et al., 2011), la causation fait aussi partie du processus entrepreneurial social. En effet, notre recherche a montré que le processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social n'est pas uniquement basé sur le bricolage et l'effectuation mais implique aussi une démarche causale.

Dans le tableau suivant, nous proposons une synthèse de nos résultats relatifs à la causation en entrepreneuriat social et leur comparaison avec des dimensions existantes dans la littérature de l'entrepreneuriat.

Nous discutons ensuite, dans une section 2, les résultats relatifs à l'adoption d'un processus entrepreneurial incrémenté aux phases du cycle de vie de l'entreprise sociale.

<p>Dimensions de causation issues de la littérature de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social</p> <p>Dimensions de causation émergentes du terrain</p>	<p>Vision <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p>Vision <i>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Implémentation de processus de contrôle <i>Chandler et al. (2011)</i> <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p><i>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Utilisation de la bureaucratie pour atteindre des objectifs <i>Sarasvathy (2001)</i> <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p><i>Nelson et Linna (2019)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Développement de plans et modèles d'affaires <i>Chandler et al. (2011)</i> <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p>Développement de stratégies planifiées pour acquérir les ressources nécessaires</p> <p>Production planifiée et efforts marketing <i>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Planification et définition d'objectifs <i>Sarasvathy (2001)</i> <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p><i>Nelson et Linna (2019)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Identification et exploitation d'opportunités <i>Servantie et Hlady-Rispal (2018)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>	<p>Les objectifs définissent les moyens <i>Sarasvathy (2001)</i> <i>Fisher (2012)</i> <i>(Entrepreneuriat conventionnel)</i></p> <p><i>Nelson et Linna (2019)</i> <i>(Entrepreneuriat social)</i></p>
Prédiction du futur	X						
Implémentation de processus de contrôle		X	X				
Mobilisation classique de nouvelles ressources							X
Recherche d'opportunités						X	
Planification formelle				X	X		

Tableau 62. Confrontation des résultats relatifs à la causation à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social

Section 2. Adoption d'un processus entrepreneurial incrémenté aux phases du cycle de vie de l'entreprise sociale

Les recherches sur la dynamique de mobilisation de ressources via des processus de bricolage, d'effectuation et de causation en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise en général sont rarement développées dans la littérature de l'entrepreneuriat.

De même qu'en entrepreneuriat social, les études sur la variation des processus entrepreneuriaux en fonction du cycle de vie de l'entreprise sont rares. A notre connaissance, une étude récente de Servantie et Hlady-Rispal (2018) publiée dans le journal « *Entrepreneurship and Regional Development* », a étudié les changements au niveau de l'adoption de processus de bricolage, d'effectuation et de causation durant trois phases du cycle de vie de l'entreprise sociale. Nos résultats corroborent largement ceux de Servantie et Hlady-Rispal (2018) et de Nelson et Lima (2019), dans le sens que les trois approches coexistent durant les trois phases du processus entrepreneurial social. De même que nos résultats confirment également les travaux de Jacquemain, Lesage et Ronteau (2015) dans le contexte de l'entrepreneuriat conventionnel, qui ont trouvé, à travers une étude longitudinale, que les trois approches coexistent dans les entreprises et que le succès de l'entrepreneur dépend de sa capacité à pivoter d'une approche à une autre en fonction des circonstances. Cependant, nos résultats divergent de ceux de Servantie et Hlady-Rispal (2018) au niveau des processus dominants à chaque phase. En effet, Comme Servantie et Hlady-Rispal (2018), Nelson et Lima (2019), nous avons trouvé que les trois processus coexistent dans chacune des phases mais leur degré d'utilisation dépend de différents facteurs dont le facteur temps. Dans cette recherche, nous nous intéressons au facteur temps car nous étudions la dynamique en fonction de la phase du cycle de vie. Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont trouvé que dans la première phase d'émergence de l'entreprise sociale, il n'y a que les processus de bricolage et d'effectuation qui existent, et que le bricolage est le processus dominant. Nous avons quant à nous mis en exergue que l'effectuation est l'approche dominante dans les phases d'émergence et de croissance. En effet, dans une phase de lancement qui se caractérise par l'incertitude et l'ambiguïté, l'entrepreneur social tend plus vers une approche d'effectuation car il va démarrer le processus entrepreneurial en puisant dans ses ressources personnelles qui sont sous son contrôle et en les activant (en suivant donc le principe d'un tien vaut mieux que deux de Sarasvathy), afin de voir ce qui peut être élaboré. En partant de ses ressources personnelles et de ses contacts, les entrepreneurs sociaux chercheront à nouer des partenariats (en suivant donc le principe du

patchwork fou de Sarasvathy). Il a été montré dans la littérature antérieure que les partenariats favorisent la croissance de l'entreprise sociale en apportant de nouvelles ressources (Ohlsson-Corboz, 2013). A cet effet, dans les phases d'émergence et de croissance, on observe davantage la mise en action d'un processus d'effectuation.

Nos résultats rejoignent aussi ceux de Yusuf et Sloan (2013) qui ont trouvé que l'effectuation est fortement adoptée dans les deux premières phases d'émergence et de développement de l'entreprise sociale.

Servantie et Hlady-Rispal (2018) ont relevé que la causation est l'approche dominante dans la phase de croissance et de stabilité. Nous avons, quant à nous, trouvé, grâce à la matrice de l'évaluation de la logique, des traces de causation dans chacune des phases d'émergence, de croissance et de stabilité. Néanmoins, le processus causal ne domine dans aucune des phases du cycle de vie de l'entreprise sociale. Dans les trois phases, les entrepreneurs sociaux ont eu plus tendance à activer des processus d'effectuation et de bricolage. La causation, apparaît, lorsque les ressources ne sont pas mobilisées à travers le bricolage et l'effectuation. C'est ce que souligne Johanisson (2018) qui a montré que des pratiques d'effectuation de nécessité sont adoptées au quotidien et dominant en entrepreneuriat social. Yusuf et Sloan (2013) confirment aussi que le processus d'effectuation est plus favorable, que la causation, en entrepreneuriat social.

Nos résultats indiquent que le bricolage domine dans la phase de stabilité, ce qui est une différence par rapport à ce que montrent Servantie et Hlady-Rispal (2018) pour cette même phase. En effet, nous avons montré qu'il existe des micro-processus de bricolage collectif de familiarité se basant sur la confiance, sur des relations informelles favorisant le partage de ressources d'une manière flexible, des micro-processus de mobilisation et d'utilisation de ressources abandonnées par d'autres organisations. Par exemple, nous rappelons le cas de l'entreprise sociale qui a récupéré de vieux ordinateurs d'une grande entreprise. Ces mécanismes nécessitent la construction de relations de confiance et durables, qui s'acquièrent avec le temps, et non dès la première phase de lancement de l'entreprise. De plus, le bricolage est davantage utilisé dans une phase avancée, lorsque l'entreprise se stabilise, les partenariats sont noués, la structure organisationnelle est clairement définie et le risque associé au désordre causé par le bricolage diminue. D'après Servantie et Hlady-Rispal (2018), le bricolage est associé au désordre.

Par conséquent, il est moins favorable d'adopter davantage un processus de bricolage, dans les premières phases de démarrage, où l'entreprise a plus besoin de clairvoyance, de

subtilité et de nouer des partenariats afin de se développer, plutôt que de bricolage et de désordre.

La divergence entre nos résultats et ceux de Servantie et Hlady-Rispal (2018) peut s'expliquer par le fait que nous n'avons pas adopté la même démarche méthodologique. La recherche de Servantie et Hlady-Rispal (2018) s'est appuyée sur une seule étude de cas longitudinale, tandis que nous avons étudié 26 cas d'entreprises sociales et nous avons utilisé l'outil de la matrice d'évaluation de la logique pour déterminer les processus les plus influents. En effet, nos analyses et nos résultats, se sont basés sur des mesures quantifiées, considérées comme plus objectives, que les analyses lexicales et verbales ou les analyses faites par la méthode de l'observation.

Enfin, nous illustrons notre apport concernant l'adoption de causation, bricolage et effectuation et leur dynamique en fonction du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale dans les 4 points suivants. Nous avons proposé, via une analyse quantifiée avec la matrice d'évaluation de la logique:

- Une description du processus entrepreneurial social en montrant comment la tendance vers l'adoption d'un processus de causation, bricolage et/ou effectuation change en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale. De même que nous avons montré que, dans certains cas, deux processus sont adoptés au même degré durant la même phase. Ce qui montre que certains processus se complètent. Cet aspect est rarement développé dans la littérature antérieure.

Nous avons aussi montré que :

- L'effectuation est le processus le plus mis en action dans les deux phases d'émergence et de croissance;
- Le bricolage est le processus le plus mis en action dans la phase de stabilité.
- La causation se manifeste aussi dans les trois phases mais à un degré relativement faible. Le processus entrepreneurial social se caractérise donc par la combinaison d'effectuation, de causation et de bricolage.

Nous nous attachons maintenant, dans une troisième section, à la discussion des résultats relatant le lien entre causation, bricolage, effectuation et pérenisation de l'entreprise sociale.

Section 3. Processus entrepreneuriaux de causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale

Pour mieux comprendre dans quelle mesure des processus rationnels (comme la causation) et moins rationnels (comme le bricolage et l'effectuation) peuvent être fructueux à l'entreprise sociale, nous avons tenté d'étudier l'association entre ces processus et le succès entrepreneurial en termes de pérennité.

Nos analyses ont montré que le bricolage est le processus le plus associé à la pérennisation d'une entreprise sociale (dans 60% des cas). En effet, les micro-processus composant le bricolage en entrepreneuriat social s'avèrent importants pour comprendre les facteurs sous-jacents à la pérennité de l'entreprise sociale. Nous expliquons cela par le fait qu'en bricolant, les entrepreneurs sociaux développent des compétences associées au « faire avec » les ressources à portée de main, le refus d'être contraint par les limites, et le fait de s'arranger pour trouver une solution à tout problème. Ces facteurs développent une résilience et une capacité d'adaptation chez l'entrepreneur social, ce qui permet de résister aux contraintes pouvant surgir durant le processus entrepreneurial social et cela peut jouer un rôle dans la pérennisation de l'entreprise sociale. Certains chercheurs comme Stinchfield et al. (2013) trouvent que la capacité des bricoleurs à s'adapter aux circonstances changeantes les aide à survivre pendant de longues années.

L'entrepreneur social bricoleur, grâce à sa capacité d'adaptation, n'abandonne pas dès qu'une première difficulté surgit. Comme le soulignent Archer, Baker et Mauer (2009), le bricolage implique le refus d'être contraint par les limites, qui est une caractéristique des entrepreneurs sociaux fortement déterminés pour changer le statut quo. Desa (2012) affirme aussi que le bricolage, en entrepreneuriat social, permet de développer une résilience organisationnelle.

Nos résultats corroborent donc ceux de Stinchfield et al. (2013) qui ont montré que le bricolage permet la pérennité des entreprises opérant dans le secteur de l'art. Ce point de convergence entre notre étude et celle de Stinchfield et al. (2013) peut s'expliquer par la taille des entreprises étudiées, et aussi le secteur d'activité. En effet, les entreprises étudiées par Stinchfield et al. (2013) sont petites et moyennes. Ce qui est aussi le cas dans notre étude. Comme indiqué dans le chapitre 3, 50% des entreprises incluses dans notre échantillon sont des PME et 19.23% sont des micro-entreprises.

De plus, 11 entreprises (42.3%) opèrent dans le secteur de l'artisanat. Ce secteur d'activité favorise la génération de produits artisanaux, manuellement fabriqués. La fabrication artisanale manuelle implique le bricolage et la créativité. Le bricolage renforce la capacité d'adaptation et la résilience. Ces deux dernières permettent la survie et la pérennisation.

D'autre part, le bricolage implique la mobilisation et la combinaison de différentes sources de revenus et de ressources d'une manière générale. Selon la théorie de dépendance aux ressources, cela permet de réduire la dépendance envers des fournisseurs de ressources, comme les organisations qui octroient des subventions, des dons et des prêts aux entrepreneurs sociaux. Par conséquent, le resourcement, d'une manière générale, ne dépendra plus que d'une seule source : les fournisseurs standards de ressources. Même en cas de rupture des subventions ou d'autres types de ressources financières, l'entrepreneur social bricoleur s'arrange pour survivre et pour trouver d'autres alternatives afin de développer son entreprise et la pérenniser. Les entrepreneurs sociaux bricoleurs privilégient plutôt une stratégie basée sur l'utilisation du capital redondant via le bricolage social, qu'une stratégie basée sur les demandes de prêts et de crédits (Sunley et Pinch, 2012). Le bricolage permet de développer l'autonomie de l'entreprise sociale et augmente ses chances de pérennisation. Alter (2006) estime que la diversification des sources de financement et la création d'activités génératrices de revenus est une condition nécessaire pour la pérennisation d'une entreprise et de ses services.

Nos résultats corroborent également ceux de Desa (2011) qui a montré que les entrepreneurs sociaux contraints par des obstacles institutionnels peuvent croître et survivre grâce au bricolage sélectif. Di domenico et al. (2010) ont également montré que le bricolage social permet d'avoir une entreprise sociale pérenne qui satisfait des besoins sociaux et communautaires.

Le bricolage de réseau favorise aussi la pérennité de l'entreprise sociale. Les entrepreneurs sociaux interviewés ont insisté sur l'importance du réseau en affirmant que pour survivre et se pérenniser, il faut être bien entouré. Des recherches antérieures comme celle de Brossard (2010), ont souligné l'importance des réseaux dans la construction de modèles d'affaires pérennes pour les entreprises sociales. Nous précisons, le fait que, nous avons appelé cet aspect « bricolage de réseau » et non « réseau » car nous avons constaté que les entrepreneurs sociaux ont développé leurs réseaux à travers le bricolage, et non à travers des procédures formelles et planifiées. En partant d'un réseau existant, les entrepreneurs sociaux ont mobilisé de nouveaux réseaux, sans planifier et prévoir cela.

Enfin, l'objectif de la production de connaissances et de développement de théories, est de mieux comprendre le comportement humain et d'en faire des prédictions (Dubin, 1969). La limite des études existantes est qu'elles accordent moins d'importance aux processus entrepreneuriaux moins rationnels et moins conventionnels. De plus, les études antérieures ont rarement élaboré des prédictions sur les potentiels résultants de ces processus, à notre connaissance. Via notre recherche, nous dépassons l'étape de la simple description de processus entrepreneuriaux et nous prédisons le lien pouvant exister entre des processus rationnels et moins rationnels et la réussite entrepreneuriale sociale en termes de pérennisation de la structure. A cet effet, notre recherche initie les réflexions sur le lien pouvant exister entre les processus de causation, bricolage, effectuation et la pérennité de l'entreprise sociale. Nous avons démontré ainsi que le bricolage peut aider l'entreprise sociale à devenir pérenne.

Pour conclure, nous illustrons notre apport relatif à l'association entre causation, bricolage effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale dans les 2 points suivants. Nous avons montré que :

- Le bricolage, est le processus, le plus associé à la pérennisation de l'entreprise sociale, par rapport à la causation et à l'effectuation.
- Nous avons apporté des connaissances permettant de prédire à quoi peut aboutir l'utilisation du bricolage en entrepreneuriat social.

Conclusion

Dans le chapitre 6, nous avons interprété et discuté les résultats relatifs : aux processus entrepreneuriaux de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social ; au changement de la dynamique de mobilisation de ressources au fil du temps et en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale ; et à l'association entre les processus entrepreneuriaux (effectuation, bricolage, causation) et la pérennisation de l'entreprise sociale.

Notre recherche a mis en lumière des éléments liés à la mobilisation de ressources suivant les logiques d'effectuation, bricolage et causation qui sont spécifiques à l'entrepreneuriat social, et que nous avons cité dans le chapitre 4. Notre recherche a aussi montré que le processus entrepreneurial social ne se base pas entièrement sur le bricolage mais aussi sur l'effectuation et la causation.

Etant donné que notre étude a montré qu'en entrepreneuriat social, l'effectuation domine dans les phases d'émergence et de croissance, et le bricolage dans une phase de stabilité. Il semble donc que ce sont les processus les plus influents et qui contribuent à l'accomplissement de la mission sociale.

A cet effet et en partant de ces résultats, notre étude recommande de favoriser :

- La création d'un environnement propice à l'adoption des principes de l'effectuation notamment dans les phases d'émergence et de croissance de l'entreprise sociale, et les principes de bricolage dans la phase de stabilité. Et ce en:
- Instaurant des espaces physiques de travail collaboratif pour les entrepreneurs sociaux, ce qui facilitera les interactions, la construction du réseau, la création des opportunités et la mobilisation de ressources ;
- Organisant des rencontres, des séminaires, des tables rondes regroupant des acteurs de l'entrepreneuriat social ;
- Organisant des événements de sensibilisation pour les acteurs de l'entrepreneuriat social afin de les sensibiliser sur les éléments associés au bricolage (tels que la valorisation de ressources locales, le développement de

la culture du recyclage et de la récupération des ressources, l'exploitation des ressources qui semblent être inutiles et qui sont dénigrées par d'autres organisations); et à l'effectuation (tels que le raisonnement en pertes acceptables, la flexibilité, le développement d'un état d'esprit de collaboration et de partenariats plutôt que de compétition).

Notre étude souligne également l'importance du développement des tactiques de persuasion en entrepreneuriat social. Comme expliqué dans le chapitre 4, les interviewés ont persuadé les détenteurs de ressources de différentes manières notamment via l'adaptation du discours, le développement de discours basé sur l'impact social, le développement de relations de confiance et en travaillant sur la « légitimité ». De même que la persuasion devient plus facile, quand l'entrepreneur utilise le bricolage de réseau.

En effet, via les négociations et la persuasion, les faits qui semblent être statiques, peuvent être sujets à des changements.

Enfin, notre étude a permis de légitimer le bricolage et l'effectuation, qui sont des approches moins rationnelles, en entrepreneuriat social. Au lieu d'adopter un esprit entrepreneurial conventionnel, les entrepreneurs sociaux utilisant le bricolage et l'effectuation s'arrangent et agissent en fonction de ce qui est à disposition, pour créer de la valeur sociale.

De surcroît et en dépit du faible degré d'utilisation de la causation, notre étude souligne aussi l'importance de cette approche pour mobiliser des ressources qui demandent des démarches formelles et organisées.

Conclusion générale

Cette thèse, a été menée dans une logique de compréhension des processus de mobilisation de ressources, adoptés au quotidien, en entrepreneuriat social et leurs contributions à la pérennisation de l'entreprise. Ce travail de recherche n'aspire pas à la complétude, mais constitue un premier pas à la compréhension d'un sujet rarement développé en entrepreneuriat social.

Pour conclure ce travail, nous commençons d'abord par rappeler la problématique de recherche, la démarche adoptée et les principaux résultats. Ensuite, nous présentons les contributions théoriques, méthodologiques, managériales et pratiques. Enfin, nous présentons les limites de cette recherche et nous terminerons par la proposition de perspectives futures à explorer.

Dans ce travail, nous avons cherché à répondre à la problématique consistant à comprendre comment les entrepreneurs sociaux s'y prennent-ils pour mobiliser les ressources au quotidien? Et dans quelle mesure le processus de mobilisation de ressources adopté contribue-t-il à la pérennisation de l'entreprise sociale ?

Plus précisément, nous visions tout d'abord à comprendre comment les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources, à travers les processus de causation, de bricolage ou d'effectuation. Dans un second temps, nous avons pour objectif d'identifier les processus de mobilisation de ressources les plus mis en action en entrepreneuriat social ; et de comprendre comment la dynamique de mobilisation de ressources change-t-elle au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale. Enfin et étant donné que l'enjeu de toute entreprise sociale est la pérennité de la structure, nous avons tenté de comprendre dans quelle mesure, les processus de causation, bricolage et effectuation peuvent-ils contribuer à la pérennisation de l'entreprise sociale.

Pour répondre à ces objectifs de recherche, nous avons suivi une démarche qualitative et un raisonnement abductif.

1. Synthèse des résultats

Nous rappelons, dans ce paragraphe les principaux résultats de notre étude.

Les recherches en entrepreneuriat social ont souvent appréhendé la question de la mobilisation des ressources à travers le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2010) et le bricolage social (Di domenico et al., 2010). De même que le bricolage social, en tant que processus de mobilisation de ressources n'a pas été examiné dans différents pays et contextes. L'étude des processus pouvant être complémentaires au bricolage en

entrepreneuriat social, comme la causation et l'effectuation, a rarement été abordée. De plus, nous savons que ces trois processus, sont utiles pour la mobilisation de ressources. Néanmoins, nous ne disposons pas d'informations suffisantes décrivant la dynamique de ces processus au fil du temps. Autrement, nous ignorons comment le temps peut-il jouer un rôle ; et à quel moment un processus de bricolage ou d'effectuation ou de causation peut être profitable à l'entreprise sociale. De même que les informations sur l'éventuelle association entre ces trois processus et la pérennité de l'entreprise sociale sont rares. Pour ces raisons, nous avons essayé dans cette recherche d'adresser ce gap de connaissance.

Nos résultats ont montré que les entrepreneurs sociaux oscillent entre causation, bricolage et effectuation pour mobiliser les ressources. Par ailleurs et en dépit de la co-existence des trois processus, nous avons constaté que l'effectuation est le processus le plus répandu dans les entreprises sociales étudiées. En effet, les entrepreneurs sociaux tendent intuitivement et spontanément vers l'adoption d'une démarche du type effectual, notamment dans les phases d'émergence et de croissance. Pour mobiliser les ressources, les entrepreneurs suivent, tout d'abord, une logique effectuale en privilégiant : la flexibilité, l'expérimentation, le fait de commencer par les ressources disponibles relatives au tryptique (qui suis-je ?, qui connais-je ? que connais-je), le raisonnement en pertes acceptables en trouvant les solutions les moins onéreuses pour résoudre un problème, l'obtention de pré-engagements et de partenariats. Ensuite, nous avons démontré que les entrepreneurs sociaux utilisent aussi le bricolage, notamment dans la phase de stabilité, en exploitant et en combinant les ressources disponibles pour en créer de nouvelles utilisations. Les ressources mobilisées, dans le cadre du bricolage, sont souvent des ressources matérielles. De plus, les entrepreneurs sociaux suivent une démarche causale, mais à une plus faible fréquence par rapport à l'effectuation et au bricolage et d'une manière non intuitive. En effet, il a été constaté que les entrepreneurs sociaux tentent leurs chances en essayant de mobiliser d'une manière classique de nouvelles ressources comme les subventions, les dons auprès d'organisations prestigieuses ; et suivent donc une logique causale ; en développant des plans et des modèles d'affaires. Mais ce processus de causation, vient en cas de besoin en complément aux processus d'effectuation et de bricolage. Les entrepreneurs sociaux ne recourent pas spontanément à un processus de causation. De surcroît, l'étude des 26 cas d'entreprises sociales a permis de démontrer que les entrepreneurs sociaux opérant dans le secteur artisanal ou artistique et appartenant à des entreprises du type PME, sont ceux qui ont plus tendance à bricoler. Tandis que les

entrepreneurs qui utilisent davantage l'effectuation et la causation opèrent dans des secteurs autres que l'artisanat et l'art. Enfin, l'examen de l'association entre les processus de mobilisation de ressources et la réussite entrepreneuriale en termes de pérennité a déposé une forte association entre le bricolage et la pérennisation. En effet, le processus de bricolage est le plus associé à la pérennisation de l'entreprise sociale.

2. Contributions théoriques, méthodologiques, managériales et pratiques

En outre, ce travail de recherche apporte des contributions que nous allons maintenant rappeler.

Sur le plan théorique, nous avons apporté une contribution à la littérature de l'entrepreneuriat social (Sarkar, 2018), des processus entrepreneuriaux de causation, d'effectuation et de bricolage. En effet, notre étude contribue au développement des connaissances autour de ces concepts et leur applicabilité au contexte de l'entrepreneuriat social. Tout d'abord, contrairement à ce qu'énoncent les recherches antérieures, notre étude a démontré que le processus entrepreneurial social n'est pas uniquement basé sur le bricolage mais qu'il s'agit d'une combinaison d'effectuation, de bricolage et de causation.

En effet, notre recherche a proposé une mesure quantitative du degré d'utilisation du bricolage, de l'effectuation et de la causation en entrepreneuriat social, et ce via un outil « la matrice d'évaluation de la logique ». La mesure quantitative des processus entrepreneuriaux n'a pas été élaboré auparavant dans la littérature de l'entrepreneuriat social, à notre connaissance.

De surcroît, notre étude a mis en exergue de nouveaux micro-processus spécifiques à l'entrepreneuriat social tels que: la mobilisation classique de nouvelles ressources qu'en cas de besoin, et via l'élaboration de demandes de subventions, des dons, du mécénat, du sponsoring ; le développement de plans et de modèles d'affaires pour répondre à des procédures formelles afin de mobiliser des ressources financières, et l'implémentation de processus de contrôle via l'organisation de réunions formelles régulières (micro-processus associés à la causation) ; le développement de quatre modalités types de persuasion et ce 1) en adaptant son discours à l'audience, 2) en préparant des discours basés sur l'impact social, 3) en se faisant connaître et 4) en travaillant sur la légitimité et sur le développement de relations de confiance, s'arranger en cumulant et en combinant les sources de revenus ; et l'adoption d'un bricolage intellectuel (micro-processus associés au bricolage) ; enfin, l'adoption d'un raisonnement en pertes acceptables en trouvant des moyens de procéder de

la manière la moins onéreuse possible pour l'entreprise par exemple en privilégiant l'utilisation d'outils de communication facilement accessibles (micro-processus associé à l'effectuation). Autrement, en adoptant une démarche purement pragmatique.

De plus, notre étude contribue à la littérature de la théorie de management par les ressources qui s'était focalisée sur les marchés matures (Seelos et Mair, 2007) en abordant la question de la mobilisation de ressources chez les entreprises sociales petites et moyennes de taille, pérennes et non pérennes, ce en fournissant plus d'explications sur la diversité des produits et services pouvant être générés à travers la combinaison des ressources (Foss et al. 2008; Kor, Mahoney et Michael 2007 ; Sarkar, 2018). Nous avons décomposé le processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social et capturé les micro-processus adoptés au quotidien, en mettant en lumière, les micro-processus pouvant réduire la dépendance envers les fournisseurs de ressources, en montrant par exemple comment l'utilisation de ressources abandonnées par d'autres, dans le cadre d'un bricolage, peut servir pour créer de nouvelles ressources.

Enfin, sur le plan théorique, notre recherche contribue aussi à la littérature de la dynamique des processus entrepreneuriaux en démontrant comment ces derniers changent au fil du temps, en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise. La majorité des études antérieures ont traité les processus de bricolage, effectuation et causation à un instant précis et à un moment unique. Les études sur l'évolution de ces processus au fil du temps sont rares (An, Ruling et Zheng, 2019).

Nelson et Lima (2019) trouvent qu'en dépit du nombre important d'études sur les théories de processus entrepreneuriaux, il y a peu de convergence autour de la nature et de la dynamique de ces processus. A cet effet, notre étude contribue aussi à la littérature de la dynamique des processus entrepreneuriaux et leur changement au fil du temps.

Sur le plan méthodologique, notre étude adopte une nouvelle manière d'évaluer et de mesurer des processus entrepreneuriaux d'une manière quantitative et développe la méthode de la matrice d'évaluation de la logique. Cet outil a permis de mesurer le degré d'utilisation de différentes logiques entrepreneuriales opposées et complémentaires (le bricolage, l'effectuation et la causation) durant le processus entrepreneurial social.

Sur le plan managérial et pratique, notre recherche offre des recommandations concrètes aux entrepreneurs sociaux, managers d'entreprises sociales ainsi qu'aux accompagnateurs des porteurs de projets sociaux. En effet, notre étude a expliqué comment le processus de

mobilisation de ressources se déroule dans la pratique et au quotidien en entrepreneuriat social et fournit des informations clés sur le sujet. De même que nous avons éclairé les entrepreneurs sociaux sur quel processus entrepreneurial adopter à quelle phase du cycle de vie de l'entreprise.

Ainsi ce travail de recherche permet aux acteurs en entrepreneuriat social de trouver des moyens pour surmonter les limites et mobiliser les ressources nécessaires pour l'exploitation d'opportunités, pour le bon fonctionnement de l'entreprise sociale et pour assurer la pérennité.

Après avoir rappelé la problématique de recherche, la démarche adoptée, les principaux résultats et les contributions, nous présentons dans ce qui suit, les limites et les perspectives futures de recherche.

3. Limites

Comme toutes les recherches, notre étude présente plusieurs limites dont les principales sont d'ordre méthodologique. 8 limites majeures sont recensées.

Premièrement, d'un point de vue analytique, nos analyses des données demeurent des analyses sujettes à des limites de validité et de fiabilité (Hindle et Senerovitz, 2010), car ce sont des analyses subjectives qui dépendent de la perception du chercheur. Une étude quantitative sur un large échantillon mériterait d'être menée afin de pouvoir généraliser les résultats.

Une deuxième limite se rapporte à « la matrice d'évaluation de la logique » utilisée pour mesurer quantitativement les processus de mobilisation de ressources. En effet, les matrices ont été remplies par le chercheur en analysant les entretiens; ce en raison de la non disponibilité des interviewé(e)s ; ce qui peut biaiser les résultats. En effet, ce mode de remplissage dépend de la perception et de l'interprétation du chercheur. Dans de futures recherches, la matrice d'évaluation de la logique mériterait d'être remplie par l'entrepreneur lui-même afin de refléter au mieux sa logique entrepreneuriale.

Une troisième limite concerne les profils diversifiés des interviewé(e)s. Notre échantillon a inclus des entrepreneurs sociaux mais aussi d'autres membres d'entreprises sociales comme les gestionnaires, les coordinateurs, les gérants, ce qui risque de biaiser ou de ne pas refléter le vrai processus entrepreneurial de mobilisation de ressources qui est mis en action par l'entrepreneur social lui-même.

Une quatrième limite concerne le nombre d'entreprises sociales étudiées. Dans le contexte belge, les données proviennent d'une seule source. Une seule entreprise sociale belge a été analysée. Ce qui peut constituer une limite au niveau de l'analyse et de la comparaison entre les différents contextes. De même que notre échantillon a inclus des micros entreprises, des PME et des ETI. Cependant, nous n'avons pas eu le loisir, dans cette recherche, d'étudier de grandes entreprises. Les processus de mobilisation des grandes entreprises sociales peuvent être totalement différents.

Une cinquième limite concerne un aspect de l'analyse qualitative. Dans notre recherche, l'analyse de la dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale n'a pas été faite selon une étude longitudinale. Nous n'avons pas pu suivre une entreprise dans le temps, depuis la phase d'émergence jusqu'à la phase de stabilité pour des raisons de difficulté d'accès au terrain et de non disponibilité des entrepreneurs sociaux. Néanmoins, nous avons fait une tentative de compréhension de la dynamique des processus au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale. Des entreprises sociales, qui ont pour dénominateur commun la taille qui est petite ou moyenne, se trouvant dans de différentes phases du cycle de vie ont été sélectionnées et analysées. Une étude longitudinale des entreprises sociales mériterait d'être menée pour voir si de nouveaux résultats émergent.

Une autre limite se réfère au contexte et la culture. En effet, notre étude n'a pas appréhendé d'une façon approfondie l'effet du contexte. Il serait indispensable d'élaborer des analyses plus fines et approfondies afin d'explorer l'effet du contexte, de l'appui institutionnel et de la culture sur les processus de mobilisation de ressources (causation, bricolage et effectuation) dans les trois pays : France, Tunisie, Belgique. Des entreprises sociales se situant dans un environnement à fort appui institutionnel peuvent tendre vers l'adoption d'un processus entrepreneurial qui se base davantage sur la causation plutôt que le bricolage ou l'effectuation.

De plus, dans la présente recherche, nous avons tenté d'explorer l'association entre la causation, le bricolage, l'effectuation et le succès entrepreneuriale sociale en termes de pérennisation. Nous avons montré, via une analyse quantifiée, que le bricolage est le processus le plus associé à la pérennisation de l'entreprise. Mais ces résultats restent tout de même subjectifs et ne se basant pas sur un large échantillon. Ils ne peuvent donc pas être généralisés. Une analyse quantitative testant empiriquement ce lien est indispensable.

Enfin, une dernière limite se réfère au fait qu'il nous a été difficile d'interroger quelques entrepreneurs sociaux, en raison de leur manque de disponibilité. De plus, certains interviewé(e)s n'ont pas été très flexibles en termes de partage d'informations. Par exemple, un interviewé n'a pas été très ouvert sur le partage d'informations relatives aux modalités de persuasion adoptés par les entrepreneurs sociaux pour opérer des levées de fonds car cet interviewé élabore des formations payantes sur le sujet. Nous avons, tout de même, essayé de dégager le maximum d'informations.

4. Perspectives futures de recherche

Nous proposons maintenant un ensemble de perspectives de recherches futures pouvant être étudiées.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons identifié une forme de réussite entrepreneuriale sociale relative à la pérennisation, il serait intéressant d'explorer dans des recherches futures de nouveaux indicateurs de réussite en entrepreneuriat social et d'en examiner le lien avec les processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation. Il serait, par exemple, pertinent d'explorer dans quelle mesure les processus entrepreneuriaux de bricolage, d'effectuation et de causation permettraient d'instaurer une innovation sociale.

Deuxièmement, des recherches futures pourraient reproduire le cadre conceptuel proposé intégrant les micro-processus de mobilisation de ressources et l'appliquer à d'autres contextes différents en termes de législation et d'appui institutionnel. Le cadre conceptuel proposé peut par exemple être testé au Royaume-Uni, un contexte qui est actuellement entrain de promouvoir l'entrepreneuriat social (Amin, Cameron et Hudson, 2002).

Troisièmement, notre étude a identifié des processus dominants adoptés au quotidien par les entreprises sociales pérennes. Une autre voie future de recherche consisterait à comparer les processus de mobilisation de ressources adoptés par les entreprises sociales pérennes versus non pérennes, afin de capturer la différence entre les deux.

Quatrièmement, notre recherche a identifié les micro-processus de mobilisation de ressources sous-jacents au bricolage, à l'effectuation et à la causation, mis en oeuvre par des entrepreneurs sociaux, d'une façon intuitive. Néanmoins, on ne s'est pas intéressé à l'étude du lien entre les traits de personnalité de l'entrepreneur et le processus entrepreneurial adopté. A cet effet, une quatrième voie de recherche future pourrait consister à explorer les traits de personnalité des entrepreneurs sociaux pour tenter

d'apprécier dans quelle mesure leur identité et leur curiosité pourraient jouer un rôle dans le processus de mobilisation de ressources. De plus, étudier les modèles mentaux des entrepreneurs sociaux influençant l'adoption d'un certain processus entrepreneurial, serait une bonne opportunité de recherche (Sarkar, 2018).

Cinquièmement, des micro-processus d'effectuation et de causation déployés en entrepreneuriat social ont été identifiés dans cette étude. Cependant, les différents types d'effectuation et de causation n'ont pas été examinés. Des recherches futures pourraient explorer les typologies d'effectuation et de causation et examiner si ces processus sont adoptés en entrepreneuriat social par opportunisme ou par nécessité.

De même que nous avons démontré que l'opportunité en entrepreneuriat social se crée via le bricolage et l'effectuation. Néanmoins, nous n'avons pas analysé la différence entre la création d'opportunité par bricolage ou par effectuation. Des recherches futures pourraient traiter plus en profondeur comment l'opportunité est-elle créée via bricolage versus effectuation. Il serait pertinent d'évaluer les types d'opportunités créées par chacun des processus et de voir par exemple si les opportunités créées par effectuation sont plus de valeur que celles créées par bricolage.

Un nouvel aspect de causation relatif au fait de développer des plans et des modèles d'affaires pour respecter des procédures formelles et mobiliser des ressources financières auprès de grandes organisations, a été identifié dans la présente recherche. Étudier, d'une manière plus approfondie l'utilité du développement de plans et de modèles d'affaires en entrepreneuriat social pourrait être une piste intéressante.

Notre recherche a montré que le bricolage de réseau joue un rôle important dans la mobilisation des ressources. Explorer le rôle joué par le bricolage de réseau et comment le réseau d'affaire se construit par le mécanisme de bricolage, d'une manière plus approfondie, dans le contexte de l'entrepreneuriat social serait une bonne opportunité de recherche.

De plus, étant donné qu'en entrepreneuriat social, les ressources sont mobilisées à travers la capacité de persuasion, les récits et les émotions, il serait intéressant d'étendre le répertoire des tactiques de persuasion, adoptées dans le cadre du bricolage, par les entrepreneurs sociaux afin de mobiliser les ressources.

Enfin, cette thèse a permis d'appréhender une thématique peu étudiée en entrepreneuriat social. Nous espérons avoir contribué à l'amélioration des connaissances théoriques et empiriques de l'entrepreneuriat portant plus précisément sur le sujet de la mobilisation de ressources et la pérennité en entrepreneuriat social. Notre recherche encourage les entrepreneurs sociaux, à sortir du trophisme rationnel construit avec Max Weber (Schmitt et Julien, 2020), à accepter l'incertitude et agir en préconisant des actions se basant sur la flexibilité, le raisonnement effectual et le bricolage afin d'ouvrir la voie à de nouvelles opportunités.

Références bibliographiques

A.

Ahlstrom D. et Bruton G.D. (2006), “Venture capital in emerging economies: Networks and institutional change”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n°2, pp. 299-320.

Alter S.K. (2006), “Social enterprise models and their mission and money relationships”, in A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. London: Oxford University Press.

Alvarez S. et Barney J. (2007), “Discovery and Creation: Alternative theories of entrepreneurial action”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, pp. 11-26.

Alvarez S. et Busenitz W. (2001), «The entrepreneurship of resource-based theory », *Journal of management*, vol. 27, n°6, pp.755- 775.

Alvord S.H., Brown D. et Letts C.W. (2004), “Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, n°3, pp. 260-282.

Adom D., Hussein E.K. et Agyem J.A. (2018), “Theoretical and conceptual framework: mandatory ingredients of a quality research”, *International journal of scientific research*, vol. 7, n°1, pp. 438-441.

Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, pp. 33-46.

Assaf C. (2018), « Générativité: nouvelle conceptualisation et examen du rôle médiateur de l’imagerie mentale et de la générativité situationnelle dans le processus persuasif prosocial. Application au don du sang placentaire », Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, décembre 2018, 470 p.

Archer G., Baker T. et Mauer R. (2009), « Towards an alternative theory of entrepreneurial success: integrating bricolage, effectuation and improvisation”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 29, n° 6.

Au K., et Kwan H.K. (2009), “Start-up capital and Chinese entrepreneurs: The role of family”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 4, pp. 889–908.

Austin J.H., Stevenson H. et Wei-Skillern J. (2006), “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, pp.1–22.

Austin J., Marquez P. et Reficco, E., (2006), “Building new value chains with low income sectors in LatinAmerica”. In V.K. Rangan, J. Quelch, G. Herrero, et B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor*, pp. 193–207, San Francisco: Jossey-Bass.

Avenier M.J. et Thomas C. (2015), "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks", *Systèmes d'information et management*, vol. 20, n°1, pp. 1-61.

Ayache M. et Dumez H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? », *Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 2 - Eté, pp.33-46.

Amin A., Cameroun A. et Hudson R. (2002), « Placing the social economy », 1ère édition, Routledge, 160 p.

Aldrich HE. (1999), "Organizations evolving", SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Auerswald P. (2009), "Creating social value", *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp. 49-55.
<http://www.marquette.edu/social-innovation/documents/CreatingSocialValue.pdf>.

Ansart S., Duymedjian R. et Monvoisin V. (2011), « L'idéal type du « bricoleur » face aux enjeux du développement durable: une « économie de l'ingéniosité » pour dépasser le clivage croissance/décroissance? », *Colloquium « Le développement durable vu par les économistes : débats et controverses »*, France, 15-16 December, 18 pages.

B.

Bojica A.M., Jiménez J.M., Ruiz-Nava J.A et Fuentes-Fuentes M.M. (2018), Bricolage and growth in social entrepreneurship organisations, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.30, n° 3-4, pp. 362-389.

Bacq S., Hartog C. et Hoogendoorn B. (2013), "A quantitative comparison of social and commercial entrepreneurship: toward a more nuanced understanding of social entrepreneurship organizations in context", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol.4, n°1, pp.40-68.

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*, vol. 23, n°5-6, pp 373-403.

Bacq S., Ofstein L.F., Kickul J.R. et Gundry L.K. (2015), "Bricolage in Social Entrepreneurship: How Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social Impact", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 16, n° 4, pp. 283-289.

Baker T. (2007), "Resources in Play: Bricolage in the Toy Store(y)", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 5, pp. 694-711.

Brettel M., Mauer R., Engelen A. et Küpper D. (2012), "Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°2, pp.167-184.

Bornstein D. (2007), "How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas". New York, NY: Oxford University Press.

Baker T. et Nelson R.E. (2005), "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n°3, pp. 329–366.

Baker T., Miner A.S. et Eesley D.T. (2003), "Improvising firms: bricolage, Account giving and improvisational competencies in the founding process." *Research Policy*, vol. 32, n° 2, pp. 255–276.

Barendsen L.G. et Howard, G. (2004), "Is the Social Entrepreneur a New Type of leader?", *Leader to leader*, vol. 34, pp 43-50.

Barendsen L. et Gardner H. (2004), « Is the social entrepreneur a new type of leader? », *Leader to Leader*, vol.34, pp. 43-50.

Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.

Barney J., Ketchen D.J. et Wright M. (2011), "The future of the resource-based theory", *Journal of Management*, vol. 37, n°5, pp. 1299-1315.

Barraket J., Collyer N., O'Conner M. et Anderson, H. (2010), "Finding Australia's Social Enterprise Sector", Australian Centre for Philanthropy and Non-profit Studies, Queensland University of Technology, Brisbane, 76 p.

Barratt M., Choi T.Y. et Li M. (2011), "Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes, and Future Research Implications." *Journal of Operations Management*, vol. 29, n°4, pp. 329–342.

Battilana J. et Lee M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises", *Academy of Management Annals*, vol. 8, pp. 397–441.

Battilana J., Lee, M., Walker, J., et Dorsey, C. (2012), "In Search of the Hybrid Ideal", *Stanford Social Innovation Review*, vol.10, n° 3, pp. 50–55.

Baumol W. (1993), "Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, pp. 197-210.

Ben aissa H. (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, 13-15 juin.

Ben abdallah R. (2016), « Rôle des réseaux d'acteurs dans la structuration du champ de l'économie sociale et solidaire », thèse de doctorat, décembre 2016, Université Paris-Est, 278p.

Bhide A. (1992), “Bootstrap finance: The art of Start-ups”, Harvard Business Review, vol. 70, n°6, 109 p.

Bielefeld W. (2009), “Issues in social enterprise and social entrepreneurship”, Journal of Public Affairs Education, vol. 15, n°1, pp. 69-86.

Blundel R.K. et Lyon F. (2015), “Towards a long view: historical perspectives on the scaling and replication of social ventures”, Journal of Social Entrepreneurship, vol.6, n°1, pp.80-102.

Boireault R. (2015), “L’entrepreneuriat social et l’ESS en Tunisie : des débuts prometteurs », Février 2015, <https://youmatter.world/fr/entrepreneuriat-social-solidaire-tunisie-ess-debuts/>.

Bornstein, D. (2004), “How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas”, Oxford: Oxford University Press.

Borzaga, C. et Spear, R., (2004), “Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries”, Trento: Fondazione Cariplo, 284 p.

Bowman C. et Ambrosini V. (2003), “How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy.” British Journal of Management, vol. 14, n° 4, pp. 289–303.

Boschee J. (1995), “Social entrepreneurship”, Across the Board, vol.32, n°3, pp.20-23.

Boschee J. (1998), “What does it take to be a social entrepreneur?”, National Centre for Social Entrepreneurs website, : <http://www.socialentrepreneurs.org>.

Bourdieu P. (1992), “Les règles de l’art: genèse et structure du champ littéraire”, Seuil, collection « Points », 480p.

Boyd B. (1990), “Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model”, Strategic Management Journal, vol. 11, n°6, pp.419–430.

Bray M. et Yi, B.L. (2020), “Social enterprises help out with corona Virus Crisis across Asia”, Business day. <https://icsb.org/socialenterpriseshelpoutcrisis/>.

Brettel M., Mauer R., Engelen A. et Küpper D. (2012), “Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance”, Journal of Business Venturing, vol.27, n°2, pp.167-184.

Bridgstock R., Lettice, F., Özbilgin M.F., et Tatli A. (2010), “Diversity Management for Innovation in Social Enterprises in the UK”, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 22, n°6, pp. 557–574.

Brossard J. (2010), "Le défi de l'entrepreneuriat social: comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale?", mémoire de fin d'étude, Rouen Business School, France, 2010, 84 p.

Brunetto Y., et Farr-Wharton R., (2007), "The moderating role of trust in SME owner/managers decision-making about collaboration", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, n° 3, pp. 362-387.

Bruton G.D., Ahlstrom D., et Obloj K., (2008), "Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°1, pp. 1-14.

Bryman A., (2008), "Social Research Methods". 3^{ème} ed. Oxford: Oxford University Press.

Bowen H.R. (1953), "The Social Responsibilities of the Businessman", New York: Harper.

C.

Calic G. et Mosakowski E. (2016), "Kicking off social entrepreneurship: how a sustainability orientation influences crowdfunding success", *Journal of Management Studies*, vol. 53, n°3, pp. 738-767.

Carter N.M., Gartner W.B. et Reynolds P.D. (1996), "Exploring start-up event sequences", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n°3, pp. 151-166.

Castrogiovanni G.J. (1996), "Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages", *Journal of Management*, vol. 22, n°6, pp. 801-822.

Certo S.T. et Miller T. (2008), "Social entrepreneurship: Key issues and concepts", *Business Horizons*, vol. 51, n°4, pp. 267-271.

Chell E. (2007), "Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process", *International Small Business Journal*, vol. 25, n°1, pp. 5-26.

Chandler N.G., Detienne D.R., McKelvie A. et Mumford T.V. (2011), "Causation and effectuation processes: a validation study", *Journal of Business Venturing*, vol.26, pp. 375-390.

Ciborra C. (1996), «The Platform organization: recombining strategies, structures, and surprises», *Organization Science*, Vol. 7, n° 2, pp. 103-118.

Ciborra C. et Lanzara G.F. (1990), «Designing dynamic artifact: computer systems as formative contexts», In Gagliardi, P. (eds), *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, Berlin. Degruyter.

Clifford A. et Dixon E.A. (2006), “Green-works: a model for combining social and ecological entrepreneurship”, In Mair J., Robinson J. et Hockerts K. (eds) *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London, pp. 214-234.

Coburn J. et Rijdsdijk R. (2010), “Evaluating the success factors for establishing a thriving social enterprise in Scotland”, Scottish Government, Edinburgh.

Contu A. et Girei E. (2014), “NGOs management and the value of ‘partnerships’ for equality in international development: what’s in a name?”, *Human Relations*, vol. 67, n°2, pp. 205-232.

Corner P.D. et Ho M. (2010), “How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°4, pp. 635–659.

Comfort L.K. et Kapucu N. (2006), “Inter-organizational coordination in extreme events: the World Trade Center attacks, September 11, 2001”, *Natural Hazards*, vol.39, n°2, pp. 309–327.

Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G. et Todd S.Y. (2008), “Strategic resources and performance: a meta-analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°11, pp. 1141-1154.

Christensen C.M. (2006), “The ongoing process of building a theory of disruption”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n°12 pp. 39–55.

Crossan M., Cunha M.P.E., Vera D. et Cunha J. (2005), “Time and organizational improvisation”, *Academy of Management Review*, vol. 30, n°1, pp. 129-145.

Creswell J.W. (2008), “Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research”, (3^{ème} Eds), Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall, 670 p.

Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J. et Woo C.Y. (1991), “A resource-based theory prediction of new venture survival and growth”, *Academy of management best paper proceedings*, pp. 68-72.

D.

Dacin, M., Dacin P. et Tracey P. (2011), “Social Entrepreneurship: a Critique and Future Directions”, *Organization Science*, vol. 22, n°5, pp. 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 moveforward from here”, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n°3, pp 37–57.

Davidsson P. (2010), “Small firm growth”, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 6, n°2, pp.69-166.

Dorado S. (2006), "Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?", *Journal of developmental entrepreneurship*, vol. 11, n°4, pp. 319-343.

Dart R. (2004), 'The Legitimacy of the social enterprise', *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, n°4, pp. 411-424.

Daniel E., Di Domenico M. et Sharma S. (2014), "Effectuation and Home-Based Online Business Entrepreneurs", *International Small Business Journal*, vol. 33, n°8, pp.799-823.

Dargent Tessier C. (2015), « Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe: Définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité, étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité », Thèse de doctorat, Juillet 2015, Université Grenoble Alpes, 511 p.

Dart R. (2004), "Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n°2, pp. 290-310.

De Bruin A., Shaw E. et Lewis K.V. (2017), "The collaborative dynamic in social entrepreneurship", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 29, n°7-8, pp. 575-585.

Defourny J. et Nyssens M., (2008), "Social enterprise in Europe : recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, vol.4, n° 3, pp. 202-228.

Dees G. (1998), "The meaning of social entrepreneurship", Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City, MO and Palo Alto, CA, 5p.

Dees J. (1998), "Enterprising non-profits", *Harvard Business Review*, vol. 76, n°1, pp. 55-67.

Dees J.G. (2007), "Taking Social Entrepreneurship Seriously", *Society*, vol.44, n°3, pp. 24-31.

Denzin N. et Lincoln Y. (2000), "The Discipline and Practice of Qualitative Research", In: Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 1-32.

Delmar F. et Shane S. (2003), "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°12, pp. 1165-1185.

Desa G. (2008), "Mobilizing resources in constrained Environment: a Study of Technology Social Ventures", Thèse de Doctorat. University of Washington, Décembre 2008, 233 p.

Desa G. (2012), “Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°4, pp. 727–751.

Desa G. et Basu S. (2013), «Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.7, n°1, pp.26-49.

Desa G et Kosh J.L. (2014), “Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base of the pyramid”, *Journal of social entrepreneurship*, vol. 5, n°2, pp. 146-174.

Dew N.S., Read S.D. Sarasvathy S, et Wiltbank R. (2009), “Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices”, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°4, pp. 287–309.

Dey P. (2006), “The rhetoric of social entrepreneurship: Paralogy and new language games in academic discourse”, In Steyaert C. et Hjorth D. eds, “Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements of Entrepreneurship”, Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 121-144.

Di Domenico ML., Haugh H. et Tracey P. (2010), “Social bricolage: theorizing social value creation in social Enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°4, pp 681-703.

Dobbs M. et Hamilton R. (2006), “Small business growth: recent evidence and new directions”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol.13, n°5, pp. 296-322.

Doherty B., Haugh H. et Lyon F. (2014), “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda”, *International Journal of Management Reviews*, vol.16, n°4, pp. 417–436.

Duymedjian R. et Ferrante G. (2018), « Mensonges et dissimulations comme révélateurs des mécanismes de détournement du bricolage entrepreneurial », *Journées Georges Doriot – Entrepreneuriat et Société.*, Mai, Montréal, Canada.

Duymedjian R. et Ruling C (2010), “Towards a foundation of bricolage in organization and management theory », *Organization Studies*, vol. 31, n°2, pp. 133-151.

E.

Ebrahim A., Battilana J. et Mair J. (2014), “The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations.” *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, pp. 81–100.

Elachhab F. (2018), « L'économie sociale et solidaire en Tunisie : un potentiel troisième secteur », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, vol. 3, n°349, pp. 71-86.

Eisenhardt K.M. et Graebner. M.E. (2007), “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, pp. 25–32.

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

Evans M. et Syrett S. (2007), “Generating Social Capital? The Social Economy and Local Economic Development”, *European Urban and Regional Studies*, vol.14, n°1, pp.55-74.

F.

Falck O., Heblich S. et Luedmann E. (2010), “Identity and entrepreneurship: Do school peers shape entrepreneurial intentions?”, *Small Business Economics*, vol. 39, pp. 39–59.

Fayolle A. et Nakara W. (2012), « Création par nécessité et précarité: la face cachée de l’entrepreneuriat », *Economies et Sociétés, Série KC : Etudes Critiques en Management*, vol.9, n°2, pp. 1729-1764.

Fayolle A. et Degeorges J.M. (2012), “Dynamique entrepreneuriale: le comportement de l’entrepreneur », 1^e éd. Paris: DeBoeck, 288p.

Fayolle A. et Matlay H. (2010), “Handbook of research on social entrepreneurship”, Edward Elgard, Cheltenham, Royaume Uni, 336 p.

Ferneley E. et Frances B. (2006), “Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs”, *Technovation*, vol. 26, n°2, pp. 232–241.

Fisher G. (2012), “Effectuation, cusation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research”, *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 36, n° 5, pp. 1019-1051.

Flin R. (2001), “Decision making in crises: The Piper Alpha disaster”, In Rosenthal U., Boin A., et Comfort L. K. (Eds.), *Managing crises: threats, dilemmas, opportunities*, Springfield: Charles C. Thomas, pp. 103– 118.

Foss N.J. (2011), “Entrepreneurship in the Context of the Resource-Based View of the Firm”, in *Perspectives in Entrepreneurship*, édité par Mole K et Ram M, pp. 120–136. New York: Palgrave Macmillan.

Foss N.J. et Saebi T. (2017), “Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?”, *Journal of Management*, vol.43, n°1, pp. 200-227.

Foss N.J., Klein P.G., Kor Y.Y. et Mahoney J.T. (2008), “Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°1, pp. 73–94.

Forster W. et York J. (2009), “The effects of effectual logic: nascent entrepreneurial performance and effectuation”, *Academy of Management Annual Conference*, Chicago, United States.

G.

Gartner W. (1985), “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *The Academy of Management Review*, vol.10, n°4, pp. 696-706.

Guo H., Su Z. et Ahlstrom D. (2015), “Business model innovation: the effect of exploratory orientation, opportunity recognition and entrepreneurial bricolage in an emerging economy”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33, pp. 533-549.

Garud R., Jain S. et Kumaraswamy A. (2002), “Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 196–214.

Garud R. et Karnoe P. (2003), « Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship », *Research Policy*, vol. 32, n° 2, pp.277-300.

Galbraith J. (1982), “The stages of growth”, *Journal of Business Strategy*, vol.3, n°1, pp. 70-79.

Geoffrey R., Baker T. et Mauer R. (2009), “Towards an alternative theory of entrepreneurial success: integrating bricolage, effectuation and improvisation”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol.29, n° 6.

Gibb A. (2002), “In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, n°3, pp.233-269.

Gildner G. (1984), “The spirit of enterprise”, New York: Simon and Schuster.

Gill J. et Johnson P. (1991), “Research methods for managers”, Paul Chapman Publishing, London.

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), “The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research”, Chicago, IL : Aldine.

Gundry L.K., Kickul J., Griffiths M.D. et Bacq S. (2011), “Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations”, *Social and Sustainable Entrepreneurship*, vol.13, pp.1-24.

Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche ». Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33.

Guclu A., Dees J.G. et Anderson B. (2002), « The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit », Durham, NC: Center for the advancement of social entrepreneurship, Duke University.

Granados M.L., Mohamed S. et Hlupic V. (2017), “Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms”, Journal of Knowledge Management, vol.21, n°2, pp. 376-396.

Grant R.M. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, Strategic management Journal, vol.17, n°2, pp. 109-122.

Greve A., Salaff J.W. (2003), “Social networks and entrepreneurship”, Entrepreneurship Theory Practice, vol.28, n°1, pp. 1-22.

Greener I. (2011), “Designing social research: a guide for the bewildered”, Sage, London.

H.

Halme M., Lindeman S. et Linna P. (2012), “Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations”, Journal of Management Studies, vol.49, n°4, pp. 743-784.

Haobai W., Luzhuang W. et Jiming L. (2007), « The effect of social network in social entrepreneurship: an empirical Chinese case study », International Conference on Wireless Communicationss, Networking, Mobile Computing., IEEE, 21-25 septembre, Piscataway, NJ, 4213–4216.

Hansen B. et Hamilton R. (2011), “Factors distinguishing small firm growers and non-growers”, International Small Business Journal, vol. 29, n°3, pp. 278-294.

Harms R. et Schiele H. (2012), “Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation”, Journal of International Entrepreneurship, vol. 10, n°2, pp. 95-116.

Haugh H. (2009), “A resource-based perspective of social entrepreneurship”, in Robinson, J., Mair, J. et Hockerts, K. (Eds), International Perspectives of Social Entrepreneurship, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Haugh H. (2007), “Community-led social venture creation”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 32, n°2, pp. 161-182.

Haper D. (1987), “Working knowledge”, University of Chicago press, Chicago, IL.

Hayek F.A. (1945), "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, vol.35, pp. 519-530.

Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E. et Chandler G.N. (1994), "Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.18, n°2, pp.5-29.

Helfat C.E. et Peteraf M.A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, pp. 997-1010.

Hilgard E.R. (1980), "The trilogy of mind: cognition, affection, and conation", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, vol.16, n°2, pp.107-117.

Hillman A.J., Withers M.C., Collins B.J. (2009), "Resource dependence theory: a review", *Journal of Management*, vol.35, n°6, pp. 1404-1427.

Hindle K. et Senderovitz M. (2010), "Unifying the three principal contending approaches to explaining early stage entrepreneurial decision-making and behaviour." Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), Lausanne, Suisse, 7-12 Juin, 15p.

Hlady-Rispal M. et Jouison-Laffitte E. (2014), "Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol.52, n°4, pp. 594-614.

Hockerts K. (2006), "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures", in Mair J., Robinson J. et Hockerts K. (Eds.), *Social Entrepreneurship*, vol. 1. Basingstoke, Royaume Uni: Palgrave Macmillan, pp 142-154.

Honig B. (2004), "Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, n° 3, pp.258-273.

J.

Johannisson B. (2018), « Disclosing everyday practices constituting social entrepreneuring – a case of necessity effectuation », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, n°3-4, pp. 390-406.

Johannisson B. et Olaison L. (2007), "The moment of truth –reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm", *Review of Social Economy*, vol.65, n°1 , pp. 55-78.

Jacquemin A. et Lesage X. (2016), « Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation », *Management International*, vol. 20, n°2, pp. 29-41.

Jacquemin A., Lesage X. et Ronteau S. (2014), « Le comportement de l'entrepreneur : démarche causale, bricolage ou effectuation ? », in Gilles Lecointre, « Le Grand Livre de l'économie PME 2015 », Gualino, pp. 107-129.

Janssen F., Bacq S. et Brouard F. (2012), « L'entrepreneuriat social: un thème pour la recherche passée, présente et future », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, pp. 17-44.

Janssen F., Fayolle A. et Wuillaume A. (2018), “Researching bricolage in social entrepreneurship”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.30, n°3-4, pp. 450-470.

Janssen F. (2016), « Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat », 2^{ème} édition, Louvain-La-Neuve, De Boeck supérieur, 464 p.

Jenner P. (2016), “The role of the intermediary in social enterprise sustainability: an international comparative study”, *Journal of New Business Ideas and Trends*, vol.14, n°1, pp.23-39.

K.

Katz J.A. et Gartner W.B. (1988), “Properties of emerging organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, pp. 429-441.

Kamoche K., Cunha M.P. et Cunha J.V. (2003), “Towards a theory of organizational improvisation: looking beyond the jazz metaphor”, *Journal of Management Studies*, vol.40, n°8, pp. 2023-2051.

Kapucu N. et Garayev V. (2011), “Collaborative decision-making in emergency and disaster management”, *International Journal of Public Administration*, vol.34, n°6, pp.366-375.

Kendall J. et Knapp M. (2000), “Measuring the performance of voluntary organizations”, *Public Management*, vol.2, n°1, pp. 105-132.

Kuhl J. (1981), “Motivational and functional helplessness: the moderating effect of state versus action orientation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.40, n°1, pp. 155-170.

Kickul J., Griffiths M., Bacq S. et Garud N. (2018), “Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, n°3-4, pp. 407-420

Kickul J. et Thomas S.L. (2012), “Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World”, New York: Routledge.

Kickul J., Griffiths M.D. et Gundry L. (2010), “Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?”, In *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, edited by Fayolle A. et Matlay H., Edward Elgar, UK: Cheltenham, pp. 232-251.

Kirzner I. (1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, vol.35, n°1, pp. 65-80.

Kirzner I. (1973), "Competition and entrepreneurship", The University of Chicago Press, Chicago.

Klein P.J. (2008), "Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°3, pp. 175-190.

Kwong C., Tasavori M. et Cheung C.W (2017), "Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 29, n°7-8, pp. 609-638,

Kodithuwakku S.S. et Rosa P. (2002), "The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n°5, pp. 431-465.

Krippendorff K. (2004), "Reliability in content analysis: some common misconceptions and recommendations", *Human Communication Research*, vol. 30, n°3, pp. 411-433.

Kuratko D.F. (2005), "The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n°5, pp.577-597.

Knight F. (2006), "Risk, uncertainty and profit", Mineola, NY: Dover publications.

Kotler P. (1991), "Marketing management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kraaijenbrink J., Ratinho T. et Groen A.J. (2011), "Planning effectual growth: a study of effectuations and causation in nascent firms", Babson College Entrepreneurship Research Conference, Syracuse, United States, pp. 1-12.

L.

Le Loarne-Lemaire S., Maalaoui A. et Razgallah M. (2020), « Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship », *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0603>.

Le Loarne-Lemaire S. et Maalaoui A. (2015), "How high-tech entrepreneurs bricole the evolution of business process management for their activities", *Business Process Management Journal*, vol.1, n°1, pp. 152 – 171.

Laanti R., McDougall F. et Baume G. (2009), "How well do traditional theories explain the internationalization of service MNEs from small and open economies? - Case: National telecommunication companies", *Management International Review*, vol. 49, n°1, pp. 121-144.

Lanon J. et Walsh J. (2020), “Paradoxes and partnerships: a study of knowledge exploration and exploitation in international development programmes”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 24, n°1, pp. 8-31.

Ladstatter F., Plank A. et Hemetsberger A. (2018), “The merits and limits of making do: bricolage and breakdowns in a social enterprise”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, n°3-4, pp.283-309.

Leadbetter C. (1997), “The rise of the social entrepreneur”, Demos, London, UK, 115p.

Latilla V.M., Frattini F., Pertruzzeli A.M. et Berner M. (2019), “Knowledge management and knowledge transfer in arts and crafts organizations: evidence from an exploratory multiple case-study analysis”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, n° 7, pp. 1335-1354.

Lévi-Strauss C. (1967), “The savage mind”, Chicago: University of Chicago Press.

Leybourne S. et Sadler-Smith E. (2006), “The Role of Intuition and Improvisation in Project Management”, *International Journal of Project Management*, vol.24, n° 6, pp.483–492.

Liu G., Eng T.Y. et Takeda S. (2015), “An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.39, n°2, pp. 267-298.

Livet P. et Thévenot L. (2004), « Les catégories de l’action collective », in *Analyse économique des conventions*. A. Orléan (ed.), Paris: PUF, pp. 163–191.

Lincoln Y.S., et Guba E.G. (1985), “Naturalistic inquiry”, Beverly Hills, CA: Sage.

Light P.C. (2006), “Reshaping social entrepreneurship”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp. 46-51.

Light P.C. (2009), “Social entrepreneurship revisited: not just anyone, anywhere”, in any organization can make breakthrough change”, *Stanford Social Innovation Review*, Summer, pp. 21–22

Linna P. (2013), “Bricolage as a means of innovating in a resource-scarce environment: a study of innovator-entrepreneurs at the BOP”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.18, n°3, pp. 1–23.

Lippman S.A. et Rumelt R.P. (2003), “A Bargaining perspective on resource advantage”, *Strategic Management Journal*, vol.24, n° 11, pp.1069–1086.

Locke K. (2001), “Grounded Theory in Management Research”. London: Sage.

Loidl-Keil R. (2002), “Juggling with paradoxes in social enterprise? Characteristics of organisation and management in social enterprises: findings and conclusions from an Australian study”, *Euram Conference Proceedings*, Stockholm, 8-11 mai.

Lounsbury M. et Strang D. (2009), “Social entrepreneurship: success stories and logic construction”, in Hammack D.C., Heydemann S (eds), *Globalization, Philanthropy, and Civil Society: Projecting Institutional Logics Abroad*. Indiana University Press, Bloomington, pp. 71–94.

Lehner O.M. et Kansikas J. (2011), « Social entrepreneurship research across disciplines: Paradigmatic and methodological considerations, 3^{ème} EMES International Research Conference On Social Enterprise: Social Innovation Through Social Entrepreneurship In Civil Society, 4-7 juillet, Roskilde University (Denmark)

M.

Mair J. (2020), “Social entrepreneurship: research as disciplined exploration”, in Powel W.W. et Bromley P. (eds), *the non profit sector: a research handbook*, 3^{ème} édition, Standford university press : CA, pp. 333- 357.

Macke J., Sarate J.R., Domeneghini J. et Silva K. (2018), “Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship”, *Journal of Cleaner Production*, vol.183, pp. 677-685.

McMullen J.S. et Dimov D. (2013), “Time and the entrepreneurial journey: the problems and promise of studying entrepreneurship as a process”, *Journal of Management Studies*, vol.50, n° 8, pp. 1481-1512.

Mair J. et Marti I. (2009), “Social entrepreneurship in and around institutional voids”, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°5, pp. 419-435.

Mair J. et Martí I. (2006), “Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight.” *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp. 36–44.

Mair J., Battilana J. et Cardenas J. (2012), “Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models”, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n°3, pp. 353–373.

Mahoney J. et Pandian J.R. (1992), “The Resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol.13, n°5, pp. 363-380.

Maurand-Valet A. (2011), « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », *Management et Avenir*, vol. 3, n°43, pp. 289-302.

Mitchell R., Busenitz L.W., Bird B., Gaglio C.M., McMullen J.S., Morse E.A. et Smith J.B. (2007), “The central question in entrepreneurial cognition research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°1, pp. 1-27.

Meyskens M., Robb-Post C., Stamp J.A., Carsrud A.L. et Reynolds, P.D. (2010), “Social ventures from a resource-based perspective: an exploratory study assessing global Ashoka fellows”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 34, n°4, pp. 661– 680.

Meyskens M., Carsrud A. et Cardozo R. (2010), "The symbiosis of entities in the social engagement network: the role of social ventures", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.22, n°5, pp. 425-455.

Morrish S.C. (2009), "Portfolio entrepreneurs: an effectuation approach to multiple venture development", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 11, n°1, pp. 32-48.

Maitlis S. et Lawrence T.B. (2007), "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, pp. 57–84.

Mäkimurto-Koivumaa S. et Puhakka V.J. (2013), "Effectuation and causation in entrepreneurship education", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol.5, n°1, pp 1-16.

Martens M.L., Jennings J.E. et Jennings P.D. (2007), "Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition", *Academy of Management Journal*, vol.50, n°5, pp. 1107–1132.

Martin R.L. et Osberg S. (2007), "Social entrepreneurship: the case for definition". *Stanford Social Innovation Review*, vol.5, n°2, pp. 28-39.

Martinez M. et Aldrich H. (2011), "Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol.17, n°1, pp. 7-38.

McDougall P.P. et Oviatt B.M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, vol.43, n°5, pp. 902–906.

McMullen, J.S. et Bergman B. (2017), Social entrepreneurship and the development paradox of prosocial motivation: a cautionary tale." *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.11, n°3, pp. 243–270.

MacMaster B., Archer G. et Hirth R. (2015), "Bricolage: making do with what is at hand", In Baker T. et Welter F. (eds), "The routledge companion to entrepreneurship", London: Routledge.

Miettinen R. et Virkkunen J. (2005), "Epistemic objects, artefacts and organizational change", *Organization*, vol.12, n°3, pp 437–456.

Miles B.M et Huberman A.M. (2003), « Analyse des données qualitatives ». Deboek, 2éme édition, Belgique, 626p.

Miles G., Snow, C.C. et Sharfman M.P. (1993), "Industry variety and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°3, pp.163-177.

Miles M. et Huberman A. (1994), « Qualitative data analysis: an expanded sourcebook, 2^{ème} édition, ThousandOaks, CA: Sage Publications.

Miles M., Huberman M. et Saldana J. (2014), “Qualitative data analysis”, 3^{ème} édition, Thousand Oaks: Sage Publication, 408 p.

Miles M.B. et Huberman A.M. (1984), “Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods”, Sage Publications, USA.

Miller T.L., Wesley I.I. et Curtis L. (2010), « Assessing mission and resources for social change: an organizational identity perspective on social venture capitalists’ decision criteria, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°4, pp. 705–733.

Miner A.S., Bassoff P., et Moorman. C (2001), “Organizational Improvisation and Learning: A Field Study”, *Administrative Science Quarterly*, vol.46, n°2, pp. 304–337.

Molecke G. et Pinkse J. (2017), “Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises”, *Journal of Business Venturing* vol.32, n°5, pp. 550-568.

Moroz P.W. et Hindle K. (2012), “Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.36, n°4, pp.781–818.

Mooran C. et Miner A.S. (1998), “Organizational improvisation and organizational memory”, *Academy of Management*, vol. 23, n°4, pp. 698-723.

Mort G.S., Weerawardena J. et Carnegie K. (2006), “Social entrepreneurship: towards conceptualization”, *International Journal of Non profit and voluntary sector marketing*, vol.8, n°1, pp. 76-88.

N.

Newbert S.L. (2008), “Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°7, pp. 745-768.

Nicholls A. et Cho A.H. (2006), « Social entrepreneurship: The structuration of a field”, In Nicholls A., ed, “Social entrepreneurship: new models of sustainable Social change, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 99-118.

Nadeau R. (1999), “Vocabulaire technique et analytique de l’épistémologie », *Erudit*.

Nicholls A. (2009), “We do good things, don’t we?: blended value accounting’ in social entrepreneurship”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.34, n° 6-7, pp. 755–769.

Nelson R. et Lima E. (2019), “Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster”, *Small business economics*, vol. 54, pp. 721-750.

O.

Ohlsson-Corboz A.V. (2013), “Effectual entrepreneurship and the social enterprise: an examination of the fit between the principles of effectuation and the sphere of the social enterprise as a form of a new venture”, thèse de doctorat. College of Business, RMIT University, Février 2013, 214 p.

Oviatt B.M. et McDougall P.P. (2005), “Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°5, pp. 537–554.

Owusu W.A. et Janssen F. (2013), “social entrepreneurship: effectuation and bricolage approach to venture establishment in west Africa”, 4th EMES International Research Conference Selected Papers, no. LG13-42, 1-4 juillet, Liege.

Oliver R.L. (1997), “Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer”, Mc Graw-Hill International Editions.

P.

Pache A.C. et Santos F. (2013), “Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics”, *Academy of Management Journal*, vol.56, n°4, pp. 972–1001.

Parkinson C. et Howorth C. (2008), “The Language of social entrepreneurs”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.20, n°3, pp. 285–309.

Parris D.L. et Bowers C.V.M. (2014), “Social entrepreneurship questioning the Status Quo: waste as a resource”, *Journal of Economic Issues*, vol.48, n°2, pp. 359-366.

Penrose E.T. (1959), “The Theory of the Growth of the Firm”. Oxford: Basil Blackwell, 272p.

Peredo A.M. et Chrisman J.J. (2006), “Toward a Theory of Community-based Enterprise”, *Academy of Management Review*, vol. 31, n°2, pp 309–328.

Pestoff V. (2004), “The development and future of social economy in Sweden”, in: Evers A. et Laville J.L (ed.), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar Publishing, 20p.

Peteraf M.A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°3, pp. 179-191.

Perrini F. et Vurro C. (2006), « Social entrepreneurship: innovation and social change across theory and practice”, In Mair J., Robinson J. et Hockerts K. (eds) *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London, pp. 57-85.

Peerce S.B. (2013), “Social bricolage entrepreneurship: building a jazz society from scratch », *A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol.3, n°1, pp. 23-34.

Perret V. et Seville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, Harper et Row: New York, 336p.

Piaget J. (1967), « Logique et connaissance scientifique », Paris: Gallimard.

Phillips N. et Tracey P. (2007), «Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization”, *Strategic Organization*, vol. 5, n°3, pp. 313-320.

Philimore J., Humpheries R., Klaas F. et Knecht M. (2016), “Bricolage: potential as a conceptual tool for understanding access to welfare in super diverse neighbourhoods”, *Iris Working Paper Series*, n°14, 21p.

Prahalad C.K. et Hamel G. (2006). “The Core Competence of the Corporation.” In *Strategische Unternehmensführung*, edited by *Strategische Unternehmensplanung*, Berlin: Springer, pp. 275–292.

Puffer S.M., McCarthy D.J. et Boisot M. (2010), “Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°3, pp.441–467.

Puech L. (2015), “Processus intrapreneurial: entre temps alloué et temps autosaisi”, *Conservatoire national des arts et métiers*, Paris France, avril 2015, 422 p.

Porter M.E. (1980), “Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors”, New York: The free press.

Polanyi M. (1962), “Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy”, Chicago, IL: University of Chicago.

R.

Razgallah M., Zeribi O. et Maalaoui A. (2017), “How social entrepreneurs manage resource constraints?: a study of an innovative bricolage”, *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, vol. 12, n°4, pp. 198-221.

Razgallah M., Zeribi O. et Maalaoui A. (2016), « Entrepreneuriat social et bricolage : perceptions d'entrepreneurs sociaux », XXVème conférence de l'Association internationale de Management Stratégique (AIMS), Hammamet-Tunisie, 30-31 mai et 1 er juin.

Read S., Song M. et Smith W. (2009), "A meta-analysis review of effectuation and venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol.24, n°6, pp. 573-587.

Rey-Marti A., Ribeiro-Soriano D. et Palacios-Marqués D. (2016), «A bibliometric analysis of social entrepreneurship », *Journal of Business Research*, vol. 69, no.5, pp. 1651-1655.

Rimstad R., Njå O., Rake E.L. et Braut G.S. (2014), "Incident command and information flows in a large-scale emergency operation", *Journal of Contingencies and CrisisManagement*, vol.22, n°1, pp. 29–38.

Rice R.E., et Rogers E.M. (1980), "Reinvention in the innovation process", *Knowledge*, vol.1, n°4, pp. 499–514.

Roundy P.T. (2014), "The stories of social entrepreneurship: narrative discourse andsocial enterprise resource acquisition, *Journal of Research in Marketing andEntrepreneurship*, vol.16, n°2, pp. 200-218.

Roundy P.T. (2013), "The stories of social entrepreneurship: narrative discourse and social enterprise resource acquisition", thèse de doctorat, The University of Texas, Austin, août 2013, 319p.

Ruebottom T. (2011),"Counting social change: outcome measures for social enterprise", *Social Enterprise Journal*, vol.7, n°2, pp. 173 – 182.

Rotemberg-Shir, N., et Wennberg, K. (2011). "A contingency model of entrepreneurial entry strategies: The role of motivation and resource availability", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol.31, n°5.

Read S., Nicholas D., Sarasvathy S., Song M. et Wiltbank R. (2009), "Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach," *Journal of Marketing*, vol. 73, pp.1-18.

Rumelt R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 556-570.

Runyan R.C. (2006), "Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.14, n°1, pp. 12–26.

Ryle M. (1979), "Improvisation", In Ryle G. (eds), "On thinking", Blachwell, London, Uk, pp. 122-130.

S.

Schmitt C. et Julien P.A. (2020), “Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial pour une approche renouvelée et intégrative de l’entrepreneuriat”, *Projectics journal*, vol.1, n°25, pp. 131-153.

Sarkar S. (2018), “Grassroots entrepreneurs and social change at the bottom of the pyramid: the role of bricolage”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, n°3-4, pp. 421-449.

Sawhill J.C. et Williamson D. (2003), “Mission impossible?: measuring success in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.11, n°3, pp. 371-386.

Sagawa S. et Segal E. (2000), “Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships”, *California Management Review*, vol.42, n°2, pp. 105-122.

Saebi T., Foss N.J. et Linder S. (2019), “Social entrepreneurship research: past achievements and future promises”, *Journal of Management*, vol 45, n°1, pp. 70-95.

Salamon L.M., Sokolowski S.W. et List R. (2004), “Global civil society”, Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University.

Salunke S., Weerawardena J. et McColl-Kennedy J.R. (2013), “Competing through service innovation: the Role of Bricolage and Entrepreneurship in Project-oriented Firms”, *Journal of Business Research*, vol.66, n°8, pp.1085–1097.

Shane S. et Stuart T. (2007), « Organizational endowments and the performance of university start-ups », *Management Sciences*, vol. 48, n°1, pp. 154-170.

Sandelowski M. (1995), “Sample size in qualitative research”. *Research in Nursing and Health*, vol.18, n°2, pp. 179-183.

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

Sarasvathy S.D. (2001), “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”, *Academy of Management Review*, vol.26, n°2, pp.243-263.

Sarasvathy S. (2008), “Effectuation: elements of entrepreneurial expertise”, UK: Edward Elgar, 368 p.

Sarasvathy S., Kumar K., York J.G. et Bhagavatula S. (2014), “An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges and proactive possibilities”, *Entrepreneurship theory and Practice*, vol.38, n°1, pp 71-93.

Sarasvathy S. (2001), “What makes entrepreneurs entrepreneurial?”, in *Harvard Business Review*.

Sassmannshausen S.P., et Volkmann C.(2018), “The Scientometrics of social entrepreneurship and its establishment as an academic field”, *Journal of Small Business Management*, vol.56, n°2, pp. 251-273.

Saunders M., Lewis P. et Thornhill A. (2012), “Research methods for business students”, 6^{ème} édition. Essex: Pearson Education.

Scarlata M., Zacharakis A. et Walske J. (2016), «The effect of founder experience on the performance of philanthropic venture capital firms”, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 34, n°5, pp. 618-636.

Schumpeter J.A. (1934), “The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, interest, and the business cycle”, Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter J.A. (1942), “Capitalism, socialism, and democracy”, Harper and Brothers, New York.

Sharma P. et Salvato C. (2011), “Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.35, n°6, pp.1199-1205.

Seelos C. et Mair J. (2005), “Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor”, *Business Horizons*, vol.48, n°3, pp. 241-246.

Seelos C. et Mair J. (2007), “Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view”, *Academy of Management Perspectives*, vol.21, n°4, pp. 49-63.

Senyard J.M., Baker T., Steffens P.R., et Davidsson P. (2014), “Bricolage as a path to innovativeness for resource constrained new firms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n°2, pp.211-230.

Senyard J.M., Baker T., Steffens P.R., et Davidsson P. (2009), “Entrepreneurial bricolage: towards systematic empirical testing”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol.29, n°5, pp. 1-14.

Servantie V. et Hlady-Rispal M. (2018), “Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.30, n°3-4, pp.310–335.

Shane S., et Venkataraman S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, pp.217-226.

Shanmugalingam C., Graham J., Tucker S. et Mulgan G. (2011), "Growing Social Ventures: The role of intermediaries and investors: who they are, what they do, and what they could become", NESTA, London, 76p.

Sharir M. et Lerner M. (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp. 6-20.

Sharir M., Lerner M. et Yitshaki R. (2009), "Long-term survivability of social ventures: qualitative analysis of external and internal explanations", in Robinson, J., Mair, J. et Hockerts, K. (Eds), *International Perspectives of Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp.75-96.

Shah S. et Tripsas M. (2007), "The accidental entrepreneur: the emergent & collective process of user entrepreneurship ", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.1, n°1, pp.123-140

Shepherd D. et Haynie J.M. (2009), "Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol.24, n°4, pp. 316–337.

Shepherd D.A. et Patzelt H. (2011), "The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.35, n°1, pp.137-163.

Short J.C., Moss T.W. et Lumpkin G.T. (2009), "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.3, n°2, pp.161–194.

Siggelkow N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, pp. 20–24.

Simms S. et Robinson J. (2006), « Activist or entrepreneur? An identity-based model of social entrepreneurship », *Conference du USASBE, SBI, 12-16 janvier, Tucson, Arizona.*

Simon, H. A. (1987), "Satisficing." In *The New Palgrave Dictionary of Economics*, London: Macmillan Press, pp.243–245.

Simon, H.A.(1986), "Rationality in psychology and economics", *The Journal of Business*, University of Chicago Press, vol. 59, n°4, pp. 209-224.

Singh (2016), "The conceptual model: contextualizing social entrepreneurship", In *The process of social value creation: a multiple case study on social entrepreneurship in India*, India: Springer, pp. 51-62.

Sirmon D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box", *Academy of Management Review*, vol.32, n°1, pp. 273–292.

Smith B.R. et Stevens C.E. (2010), "Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.22, n°6, pp.575–598.

Smith K.S, Gonin M et Besharov M.L. (2013), "Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, vol.23, n°3, pp. 40-442.

Spender J.C. et Grant R.M. (1996), "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, vol.17, n°2, pp. 5-9.

Stinchcomb A.L. (1965), "Social Structure and Organizations", In: March J.P. (Eds), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, pp. 142-193.

Stinchfield B.T., Nelson R.E. et Wood M.S. (2013), "Learning from Levi-Strauss' legacy: art, craft, engineering, bricolage, and brokerage in entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, vol.37, n°4, pp. 889-921.

Strauss A. (1987), "Qualitative Analysis for Social Scientists", Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Strauss A. et Corbin J. (1998), "Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory", Thousand Oaks, CA: Sage.

Sunduramurthy C., Zheng C., Musteen M., Francis J. et Rhyne L. (2016), "Doing more with less, systematically? Bricolage and engineering in successful social ventures", *Journal of World Business*, vol.51, n°2, pp. 855-870.

Sunley P. et Pinch S. (2012), "Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism?", *Social Enterprise Journal*, vol.8, n°2, pp. 108-122.

Syed J. et Pio E. (2010), « Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia », *Asia Pacific Journal of Management*, vol.27, n°1, pp. 115-137.

T.

Tasavori M., Kwong C. et Pruthi S. (2018), "Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 30, n°3-4, pp. 336-361.

Tan W.L., Williams J. et Tan T.M. (2005), "Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol.1, n°3, pp. 353-365.

Townsend D.M. et Hart T.A. (2008), « Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures », *Entrepreneurship Theory Practice*, vol.32, n°4, pp.685-700.

Teasdale S., Lyon F. et Baldock R. (2013), “Playing with numbers: a methodological critique of the social enterprise growth myth”, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 4, n°2, pp.113-131.

Terjesen S., Lepoutre J., Justo R. et Bosma N. (2012), « Report on social entrepreneurship », *Global Entrepreneurship Monitor*.

Thiru Y., Majumdar S. et Guha S. (2015), “Creating Social Change Through Entrepreneurship Education: An Effectuation Model at Tata Institute of Social Sciences (TISS), Mumbai, India. In: Majumdar S., Guha S., Marakkath N. (eds) *Technology and Innovation for Social Change*. Springer, New Delhi.

Thomas L. (2019), « Les business modèles de l'open source hardware », Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, France, Novembre 2019, 386 p.

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

Thompson J., Alvy G., et Lees A. (2000), “Social entrepreneurship-A new look at the people and the potential”, *Management Decision*, vol.38, n°5, pp. 328-338.

Thévenot L. (2001), “Pragmatic regimes governing the engagement with the world”, in *The practice turn in contemporary theory*. Knorr-Cetina K., Schatzki T. et Savigny E von. (eds). London: Routledge, pp.56–73.

Tracey P., Phillips N. et Jarvis O. (2011), “Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model”, *Organization Science* vol.22, n°1, pp. 60-80.

Tracey P. et Jarvis O. (2007), « Toward a theory of social venture franchising », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°5, pp. 667-685.

Trice H.M. et Beyer J. M. (1993), « The Cultures of work organizations », Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 510 p.

Tsakas C. et Moukaddem K. (2019), “Comment l’entreprenariat social peut-il contribuer à développer le secteur privé et appuyer la croissance et l’emploi dans les PM ?”, chapitre 4 du rapport FEMISE 2019 : Principaux dysfonctionnements et opportunités de l’entreprenariat social”, pp.119-173. <http://www.femise.org/wp-content/uploads/2019/06/Chap-4-FEMISE-2019-s-4.pdf>

U.

Urbano D., Ferri E., Alvarez C., Noguera M. (2017), "Social entrepreneurship and institutional conditions: an empirical analysis in Spain", In: Peris-Ortiz M., Teulon F., Bonet-Fernandez D. (eds), *Social entrepreneurship in non-profit and profit sectors*, International Studies in Entrepreneurship, vol. 36, Springer, Cham, pp 53-64.

V.

Van de Ven A.H., Hudson R. et Schroeder D.M. (1984), "Designing new business start-ups: entrepreneurial, organizational and ecological considerations", *Journal of Management*, vol.10, n°1, pp. 87-107.

VanSandt C.V., Sud M. et Marme C. (2009), «Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship», *Journal of Business Ethics*, vol.90, pp.419-428.

Van de Vrande V., De Jong J.P., Vanhaverbeke W. et De Rochemont M. (2009), « Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges », *Technovation*, vol. 29, n°6-7, pp. 423–437.

Villanueva J., Van de Ven A. et Sapienza H. (2012), "Resource mobilization in entrepreneurial firms", *Journal of Business Venturing*, vol.27, n°1, pp. 19-30.

Villeneuve-Smith F. et Temple N. (2015), "State of Social Enterprise Survey", *Leading the World in Social Enterprise*, Social Enterprise UK.

W.

Waddock S.A. (1988), "A typology of social partnership organizations", *Administration and Society*, vol.22, n°4, pp. 480-515.

Waddock S.A. et Post J.E. (1991), «Social entrepreneurs and catalytic change», *Public Administration Review*, vol.51, n°5, pp. 393-401.

Weerawardena, J. et Mort, G.S., (2006), "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model", *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp. 21-35.

Weerawardena J., McDonald J. et Mort G.S. (2010), "Sustainability of non-profit organisations: an empirical investigation", *Journal of World Business*, vol.45, n°1, pp. 346-356.

Weick K.E. (1998), "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, vol.9, n°5, pp. 543-555.

Weick K.E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp. 628-652.

Weick K.E. et Sutcliffe K. (2001), “Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity”, JosseyBass, San Francisco.

Wernerfelt B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2, pp.171-180.

West G.P., Bamford C.E. et Marsden J.W. (2008), “Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies: applications and extensions of resource-based theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, n°1, pp. 15–36.

Witell L., Gebauer H., Jaakkola E., Hammedi W., Patricio L. et Perks H. (2007), “A bricolage perspective on service innovation », *Journal of Business Research*, vol. 79, pp. 290-298.

Wiklund J. et Shepherd D. (2005), “Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach”, *Journal of Business Venturing*, vol.20, n°1, pp. 71-91.

Wiklund J., et Shepherd D. A. (2003a), “Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses”, *Strategic Management Journal*, vol.24, pp.1307–1314.

Wiltbank R., Dew N., Read S., et Sarasvathy S.D. (2006), “What to do next? The case for non predictive strategy”, *Strategic Management Journal*, vol.27, n°10, pp. 981-998.

Wei-Skillern J., Austin J.E., Leonard H. et Stevenson H. (2007), “Entrepreneurship in the social sector”, Thousand Oaks, CA: Sage.

Wolbers J. et Boersma K. (2013), “The common operational picture as collective sensemaking”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.21, n°4, pp. 186–199.

Y.

Yamakawa Y., Peng M.W., et Deeds D.L. (2008), “What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?”, *Entrepreneurship theory and practice*, vol.32, n°1, pp. 59–82.

Yin R.K. (2014), “Case study research: design and methods”, 5^{ème} édition. *Applied social research methods series*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin R. (2011), “Qualitative research from start to finish”, Guilford Press, New York, NY.

Yin R.K (1994), "Case study research: design and methods", 2^{ème} édition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yunus M. (2007), "Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism", New York: Public Affairs.

Yusuf J.E. et Sloan M.F. (2013), "Effectual processes in non-profit start-ups and social entrepreneurship: an illustrated discussion of a novel decision- making approach", *American Review of Public Administration*, vol.45, n°4, pp. 417-435.

Young R. (2006), "For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship", in: Nicholls A. (ed), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*, 1^{ère} édition, Oxford, New York, pp. 56–73.

Z.

Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaumet D.O. et Shulman J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol.24, n°5, pp. 519–532.

Zahra S.A., Rawhouser H.N., Bhawe N., Neubaum D.O. et Hayton J.C. (2008), "Globalization of social entrepreneurship opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.2, n°2, pp.117-131.

Zollo L., Rialti R., Ciappei C. et Boccardi A. (2018), «Bricolage and social entrepreneurship to address emergent social needs: a " Deconstructionist " perspective", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol.12, n°2, pp. 19-48.

Annexes.

Annexe 1. Guide d'entretien 1_Entrepreneurs sociaux et membres d'entreprises sociales

<p>Date de l'entretien : _____</p> <p>Localisation : _____</p> <p>Heure de début de l'entretien: _____</p> <p>Heure de fin de l'entretien: _____</p> <p>Nom et prénom de l'interviewé(e): _____</p> <p>Organisation: _____</p>
INTRODUCTION
<p>1. Présentation du chercheur : _____</p> <p>2. Objectif de la recherche : Je cherche à comprendre comment les entrepreneurs sociaux arrivent à mobiliser les ressources au quotidien et dans la pratique pour créer et développer leurs entreprises sociales</p>
CONSENTEMENT ET CONFIDENTIALITE
<p>1. Puis-je enregistrer l'entretien ? (Si Non, prise de notes)</p> <p>2. Préférez-vous l'anonymat ?</p>
PARTIE 1. Profil de l'interviewé(e)_ Questions générales pour ouvrir la discussion
<p>1. Parlez-moi de vous ? Qu'avez-vous fait avant de vous lancer dans l'entrepreneuriat social ? (<i>Vos expériences professionnelles antérieures/ études</i>)</p> <p>2. Quelles étaient vos motivations pour vous lancer dans l'entrepreneuriat social ? Avez-vous fait du bénévolat auparavant ?</p> <p>3. Ça fait combien de temps que vous vous êtes engagé(e) dans ce projet social ?</p>
PARTIE 2. Emergence de l'opportunité et informations sur l'entreprise sociale
<p>1. Pouvez-vous me présenter l'entreprise sociale ? (<i>Quel était le contexte pré-fondateur ? Quand est-ce que l'entreprise a été créée ? Comment et d'où l'opportunité de créer l'entreprise a-t-elle émergé ? Qui sont les fondateurs ? Quel est votre rôle/ position dans l'entreprise ? quel est le problème social que vous cherchez à résoudre ?</i>)</p> <p>2. Combien d'employés y a-t-il dans l'entreprise (salariés et bénévoles) ?</p> <p>Pouvez-vous me décrire le modèle d'affaires de l'entreprise? (Produit/service, clients, bénéficiaires, valeur sociale créée)?</p> <p>3. Pouvez-vous me décrire le plan d'affaires de l'entreprise?</p> <p>4. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?</p>
PARTIE 3. Processus de mobilisation de ressources
<p>1. Comment les premières ressources ont-elles été mobilisées pour exploiter les opportunités et lancer l'entreprise?</p> <p>2. Comment les ressources (exemple : matérielles et financières : subventions, dons, matériels bureautiques, informatiques...) ont-elles été mobilisées pour produire des biens/services ? <i>Plusieurs relances (quoi d'autres ?, Et ?)</i></p> <p>3. Comment les ressources humaines, comme les bénévoles, ont-elles été mobilisées?</p> <p>4. Comment les personnes sont-elles recrutées au sein de l'entreprise ?</p> <p>5. Le processus de recrutement a-t-il changé avec le temps ? si oui, comment ?</p> <p>6. Quelles personnes sont impliquées dans la réalisation du projet actuel ?</p>

7. Quels sont les compétences et certificats requis pour travailler dans un projet pareil ?
8. Le réseau joue-t-il un rôle dans la mobilisation des ressources ? Comment le réseau d'affaires a-t-il été construit?
9. Quelle a été la stratégie utilisée, dans un premier temps, pour lancer le produit/service sur le marché?
10. Cette stratégie a-t-elle changé avec le temps ? si oui, comment ?
11. Quelle a été la stratégie marketing développée dans un premier temps ?
12. L'approche marketing a-t-elle changé avec le temps ? si oui, comment ?
13. Pourriez-vous décrire le processus de prise de décision adopté au sein de l'entreprise?
14. Quels sont les principaux standards / règles utilisés lorsque vous travaillez en projet ?
15. Comment l'entrepreneur a-t-il financé le développement et la croissance de l'entreprise?
16. En général, comment les opportunités émergent ou se créent?

PARTIE 4. Modalités de persuasion

1. Comment arrivez-vous à convaincre des parties prenantes ?
2. Comment arrivez-vous à convaincre des bénévoles et à les impliquer dans le projet?

PARTIE 5. Difficultés et processus de dépassement

1. Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? comment avez-vous fait pour les surmonter ?

PARTIE 6. Indicateurs de réussite d'une entreprise sociale

1. Qu'est-ce que la réussite d'une entreprise sociale pour vous ? Quels sont les indicateurs ?
2. Quels sont les processus ou éléments contribuant à la réussite d'une Entreprise sociale ?

PARTIE 7. Expérience et formation entrepreneuriale antérieures

1. Avez-vous suivi une formation entrepreneuriale auparavant ?
2. Avez-vous créé une (autre) entreprise auparavant ?

PARTIE 8. Profil sociodémographique de l'interviewé(e)

Sexe: (H/F)

Age:

Profession:

Etudes /diplômes obtenus:

Année de création de l'entreprise sociale:

Taille de l'entreprise sociale:

PARTIE 9. Echantillonnage de boule de neige

1. Me recommandez-vous de contacter d'autres membres de l'entreprise ?
2. Connaissez-vous des entrepreneurs sociaux que vous me suggérez de contacter ?
3. Connaissez-vous des accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux que vous me suggérez de contacter?

Annexe 2. Guide d'entretien 2_Experts en entrepreneuriat social et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux

<p>Date de l'entretien : _____</p> <p>Localisation : _____</p> <p>Heure de début de l'entretien : _____</p> <p>Heure de fin de l'entretien: _____</p> <p>Nom et prénom de l'interviewé(e): _____</p> <p>Organisation: _____</p>
INTRODUCTION
<p>1. Présentation du chercheur : _____</p> <p>2. Objectif de la recherche : Je cherche à comprendre comment les entrepreneurs sociaux arrivent à mobiliser les ressources au quotidien et dans la pratique pour créer et développer leurs entreprises sociales</p>
CONSENTEMENT ET CONFIDENTIALITE
<p>1. Puis-je enregistrer l'entretien ? (Si Non, prise de notes)</p> <p>2. Préférez-vous l'anonymat ?</p>
PARTIE 1. Profil de l'interviewé_ Questions générales pour ouvrir la discussion
<p>1.Parlez-moi de vous ? Qu'avez-vous fait avant de vous lancer dans le domaine de l'entrepreneuriat social ?</p> <p>2.Ça fait combien de temps que vous exercez le métier d'accompagnement des porteurs de projets sociaux ?</p> <p>3.Comment vous accompagnez les entrepreneurs sociaux ? sur quels plans ?</p>
PARTIE 2. Processus de mobilisation de ressources
<p>1.Comment les entrepreneurs sociaux que vous avez suivi/coaché réussissent-ils à mobiliser des ressources financières et matérielles (exemple : les subventions, les dons, le matériel bureautique et informatique, les matières premières)? <i>Plusieurs relances (quoi d'autres ?, Et ?)</i></p> <p>2.Comment les entrepreneurs sociaux que vous avez suivi/coaché réussissent-ils à mobiliser des ressources humaines comme les bénévoles? Et des compétences?</p> <p>3. Le réseau joue t-il un rôle dans la mobilisation de ressources ? comment construisent-ils leurs réseaux ?</p> <p>4.Comment arrivent-ils à mobiliser des parties prenantes et des acteurs clés?</p> <p>5.Comment recrutent-ils des personnes au sein de leurs entreprises?</p> <p>6.Qu'est ce qui caractérise les entrepreneurs sociaux qui réussissent à mobiliser des ressources et à faire développer leurs entreprises?</p> <p>7. En général, comment les opportunités en entrepreneuriat social émergent ou se créent ?</p>
PARTIE 3. Difficultés et processus de dépassement
<p>1.Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs sociaux?</p> <p>2.Comment font-ils pour surmonter ces difficultés?</p>
PARTIE 4. Modalités de persuasion
<p>1. D'après vous, comment arrivent-ils à convaincre des parties prenantes?</p> <p>2.D'après vous, comment arrivent-ils à convaincre des bénévoles et à les impliquer dans le projet?</p>

PARTIE 5. Indicateurs de réussite d'une entreprise sociale

1. D'après vous, qu'est-ce que la réussite d'une entreprise sociale? Quels sont les indicateurs ?

2. Quels sont les processus ou éléments contribuant le plus à la réussite d'une entreprise sociale?

PARTIE 6. Expérience et formation entrepreneuriale antérieures

1. Avez-vous suivi une formation entrepreneuriale auparavant ?

2. Avez-vous créé une (autre) entreprise auparavant ?

PARTIE 7. Profil sociodémographique de l'interviewé (e)

Sexe : (H/F)

Age:

Etudes /diplômes obtenus:

PARTIE 8. Echantillonnage de boule de neige

1. Connaissez-vous des entrepreneurs sociaux que vous me suggérez de contacter ?

2. Connaissez-vous d'autres accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux que vous me suggérez de contacter ?

3. Connaissez-vous d'autres experts en entrepreneuriat social que vous me suggérez de contacter ?

Annexe 3. Résultats de l'analyse intra-cas avec l'aide de la matrice d'évaluation de la logique

- Etude de cas SOS

Interviewés	#21	Co-fondateur, 37 ans
	#22	Co-fondateur, 28 ans
Age de l'entreprise sociale	7 ans	
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité	
Taille de l'entreprise sociale	5	
Secteur d'activité	Informatique, Numérique et Réseau	

Tableau 63. Cas SOS

Nous présentons ci-après les résultats de l'analyse de la matrice d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale SOS, âgé de 7 ans et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien. L'entreprise a été cofondée par les entrepreneurs sociaux #21 et #22 qui avaient respectivement 37 et 28 ans. Pour le cas SOS, nous avons mené 2 entretiens. La matrice suivante reflète la logique adoptée au sein de SOS.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1 Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	2	1
2 Définition d'objectifs	2	1	0
3 Planification	2	3	0
4 Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	2	0
5 Opportunités	1	1	0
6 Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	2	0
Score final	14	11	1

Tableau 64. MEL SOS

La matrice d'évaluation de la logique montre que le bricolage est l'approche la plus répandue au sein de SOS.

- Etude de cas TAZ

Interviewé	#17, Fondateur, 25 ans
Age de l'entreprise sociale	3 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	<i>Croissance</i>
Taille de l'entreprise sociale	61
Secteur d'activité	Artisanat et agriculture

Tableau 65. Cas TAZ

La matrice suivante reflète la logique de l'interviewé « #17 », âgé de 25 ans. Il est le fondateur de l'entreprise sociale « TAZ », opérant dans le secteur de l'agriculture. L'entreprise a l'âge de 3 ans et une taille de 61 employés. L'entreprise était dans une phase de croissance à la date de l'entretien. L'entreprise TAZ a reçu une distinction : une médaille d'or au concours des produits d'Iroi.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	2	1
2	Définition d'objectifs	3	0	0
3	Planification	2	2	1
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	1	3
5	Opportunités	2	2	2
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	2	1	2
Score final		13	7	7

Tableau 66. MEL TAZ

La matrice indique que le bricolage est fortement adopté par l'interviewé #17 au sein de l'entreprise sociale TAZ, par rapport aux processus d'effectuation et de causation, comme il y a un grand écart de 6 points au niveau du score final entre bricolage et effectuation, avec le bricolage qui a un score supérieur, et un écart de 6 points aussi entre bricolage et causation, avec le bricolage qui a un score supérieur. La causation n'a pas été utilisée à un degré élevé par #17.

- **Etude de cas Sigma**

Interviewé	#13, fondateur, 30 ans
Age de l'entreprise sociale	5 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	10
Secteur d'activité	Artisanat
Distinction	Prix de Souk Etanmia et crédit de réseau Entreprendre

Tableau 67. Cas-Sigma

La matrice d'évaluation suivante reflète la logique de l'entrepreneur social « #13 », âgé de 30 ans. L'interviewé #13 est le fondateur de l'entreprise sociale Sigma, âgée de 5 ans à la date de l'entretien et a un effectif de 10 personnes (employés). L'entreprise sociale Sigma opère dans le secteur de l'artisanat et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien. L'entreprise sigma a reçu un prix de Souk Etanmia et a bénéficié d'un prêt accordé par Réseau Entreprendre.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	2	1
2	Définition d'objectifs	3	1	0
3	Planification	2	3	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	0	0
5	Opportunités	3	3	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	2	2	1
Score final		13	11	2

Tableau 68. MEL-Sigma

La matrice indique que le bricolage est la logique prépondérante chez Sigma, suivie par l'effectuation qui est également adoptée à un degré assez fort. Néanmoins, la causation est très faiblement utilisée par rapport au bricolage et à l'effectuation.

- **Etude de cas Gamma**

Interviewé	#6 , fondatrice , 32 ans,
Age de l'entreprise sociale	7 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Conseil et accompagnement d'entrepreneurs sociaux
Distinction	Membre du réseau Ashoka

Tableau 69. Cas Gamma

La matrice d'évaluation suivante reflète la logique de l'interviewé « #6 », âgée de 32 ans, qui est membre du réseau Ashoka. L'interviewée #6 est la fondatrice de l'entreprise sociale Gamma, âgée de 7 ans à la date de l'entretien. L'entreprise Gamma opère dans le domaine du conseil et de l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	3	2
2. Définition d'objectifs	3	2	0
3. Planification	3	3	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	2	2	0
5. Opportunités	3	3	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	0	1
Score final	14	13	3

Tableau 70. MEL-Gamma

La matrice d'évaluation de la logique montre que le bricolage domine chez l'entreprise sociale Gamma.

- **Etude de cas Lamda**

Interviewé	#11 ,program manager, 30 ans
Age de l'entreprise sociale	7 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	10
Secteur d'activité	Artisanat et incubation d'entrepreneurs sociaux

Tableau 71. Cas Lamda

La matrice suivante reflète la logique de l'interviewé « #11 », âgée de 30 ans. L'interviewé est le programme manager de l'entreprise sociale Lamda, qui avait l'âge de 7ans à la date

de l'entretien. Lamda est une Gare d'innovation sociale opérant dans le secteur de l'artisanat et d'incubation d'entrepreneurs sociaux et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	1	0
2. Définition d'objectifs	2	1	0
3. Planification	3	3	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	2	1
5. Opportunités	3	3	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	0	0
Score final	17	10	1

Tableau 72. MEL- Lamda

La matrice indique que le bricolage est la logique prépondérante au sein de Lamda (17points).

- **Etude de cas Beta**

Interviewé	#4, 33 ans, Président de BETA
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Age de l'entreprise sociale	7 ans
Taille de l'entreprise sociale	160
Secteur d'activité	Environnement et Citoyenneté-Artisanat

Tableau 73. Cas Beta

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de la matrice d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale « Beta » âgée de 7 ans et qui a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien. La matrice reflète la logique de l'interviewé « #4 », qui est le président de « BETA ».

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	2	2	1
2. Définition d'objectifs	2	0	0
3. Planification	2	3	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	1	0
5. Opportunités	3	3	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	2	0
Score final	13	11	1

La matrice indique que le bricolage est la logique la plus influente au sein de l'entreprise sociale Beta suivie par l'effectuation qui est aussi utilisée à un degré moyen, et enfin la causation. Néanmoins, la logique de causation est très faiblement adoptée chez Beta.

- **Etude de cas MQR**

Interviewé	#24, 60 ans, Directeur
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Age de l'entreprise sociale	30 ans
Taille de l'entreprise sociale	
Secteur d'activité	Agriculture et artisanat

Tableau 75. Cas MQR

Nous présentons ci-dessous la matrice d'évaluation de la logique de l'interviewé « #24 », qui est le Directeur de l'entreprise sociale MQR, qui avait l'âge de 30 ans à la date de l'entretien et a été dans une phase de stabilité.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	2	1
2	Définition d'objectifs	2	1	0
3	Planification	2	2	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	2	1	0
5	Opportunités	2	2	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	2	1	0
	Score final	13	9	2

Tableau 76. MEL-MQR

La matrice indique qu'une logique de bricolage domine au sein de l'entreprise sociale MQR.

- **Etude de cas SA**

Interviewée	#14, Fondatrice, 45 ans
Age de l'entreprise sociale	5 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	200
Secteur d'activité	Santé

Tableau 77. Cas SA

La matrice d'évaluation suivante reflète la logique de l'interviewée « #14 », âgée de 45 ans. L'interviewé #14 est la fondatrice de l'entreprise sociale SA qui était âgée de 5 ans à la date de l'entretien et avait un effectif de 200 personnes dont la majorité sont des adhérents bénévoles. SA opère dans le secteur de la santé et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	0
2	Définition d'objectifs	0	2	0
3	Planification	1	2	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	2	3	0
5	Opportunités	3	3	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	0	0
	Score final	7	11	0

Tableau 78. MEL- SA

La matrice montre que l'effectuation est la logique dominante au sein de SA.

- **Etude de cas ILA**

Interviewé	#7, fondateur , 26 ans
Age de l'entreprise sociale	1 an
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Emergence
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Enfance, Education et Charité

Tableau 79. Cas ILA

La matrice d'évaluation suivante reflète la logique de l'interviewé « #7 », âgé de 26 ans. L'interviewé #7 est le fondateur de l'entreprise sociale ILA qui a été âgée de 1 an à la date de l'entretien. ILA opère dans le secteur de l'enfance, l'éducation et la charité et a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	1	1	1
2. Définition d'objectifs	0	0	0
3. Planification	0	1	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	2	0
5. Opportunités	1	1	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	0	0
Score final	4	5	1

Tableau 80. MEL-Association ILA

Selon la matrice, l'effectuation est la logique prépondérante au sein d'ILA.

- **Etude de cas SLS**

Interviewé	#10, 26 ans, Assistante
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	<i>Emergence</i>
Age de l'entreprise sociale	1 an
Taille de l'entreprise sociale	5
Secteur d'activité	Art

Tableau 81. Cas SLS

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de la matrice d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale « SLS » qui avait l'âge de 1 an et qui a été dans une phase d'émergence

à la date de l'entretien. L'entreprise SLS opère dans le domaine de l'art. La matrice reflète la logique de l'interviewé « #10 », qui a été une assistante au sein de l'entreprise sociale « SLS ».

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	1
2	Définition d'objectifs	0	0	0
3	Planification	0	0	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	0
5	Opportunités	1	1	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	0
Score final		1	2	1

Tableau 82. MEL -SLS

Selon la matrice, l'effectuation est la logique dominante au sein de SLS.

- **Etude de cas WS**

Interviewé	#8, 34 ans, chargée de programme
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Age de l'entreprise sociale	7 ans
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Santé

Tableau 83. Cas WS

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de la matrice d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale « WS » qui avait l'âge de 1 an et qui a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien. L'entreprise WS opère dans le domaine de la santé. La matrice reflète la logique de l'interviewée « #8 », qui est la chargée de programme au sein de « WS ».

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	0
2	Définition d'objectifs	0	0	0
3	Planification	0	0	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	2	0
5	Opportunités	3	3	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	0
Score final		3	6	0

Tableau 84. MEL-WS

Selon la matrice, l'effectuation est la logique dominante au sein de l'entreprise sociale WS.

- **Etude de cas CG**

Interviewé	#32, 26 ans, co-fondateur
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Croissance
Age de l'entreprise sociale	3 ans
Taille de l'entreprise sociale	2
Secteur d'activité	Informatique, Numérique et Réseau

Tableau 85. Cas CG

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de la matrice d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale « CG » qui a l'âge de 3 ans et qui a été dans une phase de croissance à la date de l'entretien. L'entreprise CG opère dans le domaine de « l'Informatique, Numérique et Réseau ». La matrice reflète la logique de l'interviewé « #32 », qui est le cofondateur de l'entreprise sociale CG.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	3	2
2. Définition d'objectifs	3	1	1
3. Planification	2	3	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	3	1
5. Opportunités	3	3	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	0	3
Score final	10	13	7

Tableau 86. MEL-CG

La matrice indique qu'au sein de l'entreprise sociale « CG », la logique d'effectuation domine.

- **Etude de cas MAY**

Interviewée	#29, 39 ans, Fondatrice
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Emergence
Age de l'entreprise sociale	2 ans
Taille de l'entreprise sociale	12
Secteur d'activité	Citoyenneté / Egalité hommes-femmes
Distinction	Prix de la part de la ministre à l'occasion des droits de la femme

Tableau 87. Cas MAY

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'interviewée « #29 » qui est la fondatrice de l'entreprise sociale « MAY », qui a été âgée de 2 ans. L'entreprise a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	2	1
2	Définition d'objectifs	2	0	3
3	Planification	0	0	2
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	2	0
5	Opportunités	3	3	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	2	2
Score final		7	9	8

Tableau 88. MEL-MAY

La matrice montre que l'effectuation est l'approche la plus mise en action par l'entrepreneure sociale #29, suivie par la causation, ensuite le bricolage.

- **Etude de cas ACA**

Interviewé	#33, 30 ans, co-Fondatrice
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Croissance
Age de l'entreprise sociale	4 ans
Taille de l'entreprise sociale	20 (13 salariés et 7 stagiaires)
Secteur d'activité	-
Distinction	*Membre du Ashoka *Lauréat de l'Institut du Service Civique *Lauréat de l'Incubateur d'entreprises sociales SenseCube

Tableau 89. Cas ACA

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'entrepreneure sociale « #33 », la co-fondatrice d'ACA, qui est membre du réseau Ahoka. L'entreprise sociale « ACA » avait l'âge de 4 ans et a été dans une phase de croissance à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	2	0
2	Définition d'objectifs	3	0	1
3	Planification	1	2	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	3	1
5	Opportunités	3	3	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	0	0
Score final		9	10	3

Tableau 90. MEL-ACA

La matrice montre que l'effectuation est la logique dominante au sein d'ACA.

- **Etude de cas SMT**

Interviewé	#26, 33 ans, Conseiller gestionnaire d'activités
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Croissance
Age de l'entreprise sociale	4 ans
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Accompagnement et conseil

Tableau 91. Cas SMT

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'interviewé #26, qui le conseiller gestionnaire d'activités au sein de SMT, une coopérative multinationale à responsabilité limitée et à finalité sociale, qui avait un âge de 4 ans et a été dans une phase de croissance à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	1
2	Définition d'objectifs	1	1	1
3	Planification	0	0	1
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	2	0
5	Opportunités	3	3	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	2	1
	Score final	4	9	5

Tableau 92. MEL- SMT

La matrice indique que l'effectuation est la logique prépondérante au sein de SMT. La mobilisation de ressources suit une logique effectuale.

- **Etude de Cas KH**

Interviewé	#18, Fondatrice, 28 ans
Age de l'entreprise sociale	1 an
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Emergence
Taille de l'entreprise sociale	35
Secteur d'activité	Tourisme et artisanat

Tableau 93. Cas KH

La matrice suivante reflète la logique de l'entrepreneure sociale « #18 », âgée de 28 ans à la date de l'entretien. « KH » opère dans le secteur du tourisme, est âgée de 1 an et a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien. L'entreprise sociale « KH » a reçu le prix de la Fondation GAT⁴² et le prix de la journée internationale du tourisme.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	2	2	1
2	Définition d'objectifs	2	1	3
3	Planification	0	1	3
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	1	3
5	Opportunités	0	0	3
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	2
	Score final	5	5	14

Tableau 94. Cas KH

Selon la matrice la causation est la logique dominante chez l'entreprise sociale KH.

⁴² Un group d'assurance en Tunisie

- **Etude de cas SEJ**

Interviewé	#16 ,Coordinatrice, 30 ans
Age de l'entreprise sociale	5 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Artisanat

Tableau 95. Cas SEJ

La matrice d'évaluation de la logique suivante reflète la logique de l'interviewé « #16 », âgée de 30 ans. L'interviewée est la coordinatrice du Groupement SEJ qui avait l'âge de 5 ans à la date de l'entretien. Le groupement SEJ opère dans le secteur de l'artisanat et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	1	2	2
2. Définition d'objectifs	1	0	3
3. Planification	0	0	3
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	2	2
5. Opportunités	2	2	1
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	1	2
Score final	6	7	13

Tableau 96. MEL- SEJ

Selon la matrice, la causation est la logique dominante au sein de SEJ.

- **Etude de cas Enda**

Interviewé	#15 ,Ingénieur de Recherche, 36 ans
Age de l'entreprise sociale	21 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	1630
Secteur d'activité	Microfinance socialement responsable
Distinction	Prix décerné par la fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social

Tableau 97. Cas Enda

La matrice d'évaluation de la logique suivante reflète la logique de l'interviewé #15, âgé de 36 ans. L'interviewé est l'ingénieur de recherche de l'entreprise sociale Enda, qui avait l'âge de 21 ans à la date de l'entretien. Enda opère dans le secteur de microfinance socialement responsable et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	0	1
2. Définition d'objectifs	1	0	0
3. Planification	0	0	2
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	1
5. Opportunités	1	1	1
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	2
Score final	2	2	7

Tableau 98. MEL- Enda

La matrice indique que la causation est la logique dominante au sein d'Enda. Le bricolage et l'effectuation sont très faiblement adoptés avec un score de seulement 2 points.

- **Etude de cas SCO**

Interviewés (2)	#30, 28 ans, Ingénieur Recherche et Développement #31, 28 ans, Directrice
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Croissance
Age de l'entreprise sociale	3 ans
Taille de l'entreprise sociale	2
Secteur d'activité	Conseil

Tableau 99. Cas SCO

Nous présentons ci-après les matrices d'évaluation de la logique des interviewés #30 et #31 qui sont respectivement ingénieur de recherche et directrice de l'entreprise sociale « SCO », qui avait un âge de 3 ans à la date de l'entretien. L'entreprise a été dans une phase de croissance à la date de l'entretien.

	bricolage	effectuation	causation
1 Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	2
2 Définition d'objectifs	1	0	2
3 Planification	1	0	3
4 Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	3
5 Opportunités	1	1	3
6 Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	3
Score final	3	3	16

Tableau 100. MEL-#30- SCO

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	0	2
2	Définition d'objectifs	2	0	1
3	Planification	0	0	3
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	2
5	Opportunités	1	1	2
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	1
	Score final	3	2	11

Tableau 101. MEL-#31-SCO

Enfin, nous présentons ci-dessous la matrice générale de SCO en calculant la moyenne des deux matrices précédentes.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	0.5	2
2	Définition d'objectifs	1.5	0	1.5
3	Planification	0.5	0	3
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	2
5	Opportunités	1	1	2.5
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	2
	Score final	3	2.5	13

Tableau 102. MEL Générale- SCO

Selon la matrice, la causation est la logique dominante au sein de l'entreprise sociale SCO.

- **Etude de cas GES**

Interviewé	#25, 36 ans, Directeur général adjoint
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Age de l'entreprise sociale	25 ans
Taille de l'entreprise sociale	180
Secteur d'activité	Inclusion professionnelle des personnes en difficultés

Tableau 103. Cas GES

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'entrepreneure sociale « #25 », qui est le directeur général adjoint de l'entreprise sociale GES qui avait l'âge de 25 ans et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	2	0	1
2	Définition d'objectifs	2	0	3
3	Planification	0	0	3
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	2	1
5	Opportunités	0	0	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	2
	Score final	4	2	10

Tableau 104. MEL-GES

La matrice montre que la causation est la logique dominant au sein de GES.

- **Etude de cas MOS**

Interviewé	#27, 22 ans, Volontaire service civique
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Age de l'entreprise sociale	9 ans
Taille de l'entreprise sociale	750 adhérents
Secteur d'activité	Accompagnement et conseil

Tableau 105. Cas MOS

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'interviewé #27, qui est un volontaire service civique dans l'entreprise sociale MOS, qui a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien et qui opère dans le secteur de l'accompagnement et du conseil des entrepreneurs sociaux.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	0	1
2	Définition d'objectifs	0	0	2
3	Planification	0	0	2
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	0	0
5	Opportunités	2	2	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	0
	Score final	2	2	4

Tableau 106. MEL-MOS

Selon la matrice, la causation est la logique prépondérante au sein de MOS.

- **Etude de cas Omega**

Interviewée	#12, Présidente, 36 ans
Age de l'entreprise sociale	21 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	40
Secteur d'activité	Santé- Cancer

Tableau 107. Cas Omega

L'interviewée #12, âgée de 36 ans, est la présidente d'Omega dont l'ancienneté à la date de l'entretien était de 21 ans. L'association Omega opère dans le secteur de la santé, plus

précisément avec les patients cancéreux et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	1
2. Définition d'objectifs	2	0	1
3. Planification	1	1	2
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	2	0
5. Opportunités	2	2	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	1
Score final	6	6	5

Tableau 108. MEL- Omega

Selon la matrice, les deux logiques de bricolage et d'effectuation dominent chez Omega. La causation est aussi mise en action mais à un degré moins élevé que le bricolage et l'effectuation.

- **Etude de cas GFT**

Interviewé	#19, Présidente, 50 ans
Age de l'entreprise sociale	11 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	73 (43 employés et 30 adhérents)
Secteur d'activité	Santé
Distinction	Prix de l'innovation

Tableau 109. Cas GFT

La matrice d'évaluation de la logique suivante reflète la logique de l'interviewée « #19 », âgée de 50 ans. L'interviewée #19 est la présidente de l'entreprise sociale GFT qui avait l'âge de 11 ans à la date de l'entretien. L'entreprise sociale GFT opère dans le secteur de la santé et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

	Bricolage	Effectuation	Causation
1. Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	1	1
2. Définition d'objectifs	1	2	0
3. Planification	1	3	0
4. Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	1	3	0
5. Opportunités	3	3	0
6. Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	0	1
Score final	12	12	2

Tableau 110. MEL-GFT

Selon la matrice, les deux logiques de bricolage et d'effectuation sont dominantes chez GFT.

• Etude de cas Alpha

Interviewés	#1	Co-fondateur, 29 ans
	#2	Co-fondatrice, 36 ans
	#3	Chargée d'administrative et de finances, 35 ans
Age de l'entreprise sociale	1 an	
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	<i>Emergence</i>	
Taille de l'entreprise sociale	8	
Secteur d'activité	Artisanat et conseil	

Tableau 111. Cas Alpha

Nous présentons ci-après les résultats de l'analyse des matrices d'évaluation de la logique de l'entreprise sociale alpha âgée de 1 an et qui a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien. Pour le Cas Alpha, nous avons mené 3 entretiens et 3 matrices d'évaluation de la logique ont été développées. La première matrice reflète la logique de l'interviewé « #1 » qui est le co-fondateur d'Alpha.

		Bricolage	Effectuation	causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	3	3	1
2	Définition d'objectifs	2	3	1
3	Planification	3	3	1
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	2	0
5	Opportunités	3	3	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	1	0
Score final		17	15	4

Tableau 112. MEL du premier interviewé : #1 (co-fondateur)

Selon la matrice d'évaluation de la logique de l'interviewé #1, qui est co-fondateur d'Alpha, le bricolage est la logique dominante chez Alpha, suivie par l'effectuation. La deuxième matrice reflète la logique adoptée par l'interviewé #2, qui est la co-fondatrice d'Alpha.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	1	3	1
2	Définition d'objectifs	2	1	0
3	Planification	3	3	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	3	3	0
5	Opportunités	3	3	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	3	1	0
Score final		15	14	1

Tableau 113. MEL du deuxième interviewé : #2 (co-fondatrice)

Selon la matrice d'évaluation de la logique de l'entrepreneure sociale #2, qui est co-fondatrice d'alpha, le bricolage est la logique dominante chez l'entreprise sociale alpha, suivie de très près par une logique d'effectuation.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	1
2	Définition d'objectifs	0	0	0
3	Planification	0	0	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	1	0
5	Opportunités	0	0	2
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	0	0	0
	Score final	0	2	3

Tableau 114. MEL du troisième interviewé : #3 (chargée administrative et finance)

Selon la matrice d'évaluation de la logique de #3, la causation est la logique dominante chez l'entreprise sociale alpha. Nous constatons également, dans la matrice de l'interviewé #3, que plusieurs cases contiennent la valeur « 0 » ce qui équivaut à un comportement totalement absent. Cela peut être dû au fait que l'interviewé n'a pas évoqué les processus en question parcequ'ils n'existent vraiment pas (selon lui) ou bien qu'elle a manqué d'informations sur le sujet étant donné qu'elle n'est pas la fondatrice de l'entreprise.

Pour le cas alpha, nous avons mené 3 entretiens et nous avons développé 3 matrices d'évaluation de la logique pour étudier en profondeur la logique de chaque interviewé. A cet effet, nous avons établi une matrice générale unifiée pour l'entreprise Alpha en calculant le score moyen des trois matrices pour chacun des 6 axes. A cet effet, pour chaque rubrique, le score moyen a été calculé.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	1	2	1
2	Définition d'objectifs	1	1	0
3	Planification	2	2	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	2	2	0
5	Opportunités	2	2	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	2	1	0
	Score final	10	10	2

Tableau 115. MEL générale et unifiée de l'entreprise sociale Alpha

Selon la Matrice globale, les logiques de bricolage et d'effectuation sont les plus répandues chez alpha.

- **Etude de cas TM**

Interviewé	#34 , 29 ans, Fondatrice
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Emergence
Age de l'entreprise sociale	1 an
Taille de l'entreprise sociale	4
Secteur d'activité	Art

Tableau 116. Cas TM

Nous présentons ci-après la matrice d'évaluation de la logique de l'entrepreneure sociale « #34 » qui est la fondatrice de l'entreprise sociale « TM », qui avait un âge de 1 an à la date de l'entretien et qui opère dans le domaine des arts. L'entreprise a été dans une phase d'émergence à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	0	1	0
2	Définition d'objectifs	1	0	2
3	Planification	0	0	2
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	2	2	0
5	Opportunités	3	3	1
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	1	1
	Score final	7	7	6

Tableau 117. MEL-TM

Pour TM, le bricolage et l'effectuation sont les deux logiques les plus répandues.

- **Etude de cas BF**

Interviewé	#9, fondatrice ,48 ans
Age de l'entreprise sociale	12 ans
Phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	Stabilité
Taille de l'entreprise sociale	-
Secteur d'activité	Artisanat et tourisme
Distinction	Ashoka fellow

Tableau 118. Cas BF

La matrice d'évaluation suivante reflète la logique de l'entrepreneure sociale « #9 », âgée de 48 ans. L'entreprise sociale BF était âgée de 12 ans à la date de l'entretien, opère dans le secteur de l'artisanat et du tourisme et a été dans une phase de stabilité à la date de l'entretien.

		Bricolage	Effectuation	Causation
1	Mobilisation et utilisation de ressources existantes ou de nouvelles ressources	2	0	1
2	Définition d'objectifs	1	0	0
3	Planification	0	0	0
4	Elaboration d'analyses internes et externes avant de commencer une action	0	0	2
5	Opportunités	1	1	0
6	Prédiction (capacité de contrôler ou de prédire le futur)	1	0	2
	Score final	5	1	5

Tableau 119. MEL-BF

Le bricolage et la causation sont les logiques dominantes au sein de BF.

Liste des tableaux

Tableau 1. Comparaison entre la théorie du management par les ressources et la théorie de dépendance aux ressources.....	28
Tableau 2. Principes de l'effectuation.....	34
Tableau 3. Le quadrant du suicide.....	38
Tableau 4. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus d'effectuation.....	39
Tableau 5. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus de causation.....	44
Tableau 6. Définitions du bricolage.....	49
Tableau 7. Distinction entre bricolage parallèle et bricolage sélectif.....	50
Tableau 8. Distinction entre le bricolage à base de conventions et le bricolage de familiarité.....	51
Tableau 9. Comportements entrepreneuriaux sous-jacents au processus de bricolage.....	52
Tableau 10. Caractéristiques d'une entreprise sociale.....	71
Tableau 11. Gap de recherche en entrepreneuriat social.....	78
Tableau 12. Mobilisation de ressources classique vs par bricolage.....	86
Tableau 13. Synthèse des études antérieures sur le bricolage en entrepreneuriat social.....	113
Tableau 14. Typologies de bricolage en entrepreneuriat social.....	115
Tableau 15. Synthèse des études relatives à l'effectuation en entrepreneuriat social.....	122
Tableau 16. Types d'effectuation en entrepreneuriat social.....	123
Tableau 17. Synthèse des études relatives à la causation en entrepreneuriat social.....	128
Tableau 18. Points communs entre bricolage, effectuation, causation en entrepreneuriat social.....	129
Tableau 19. Types d'entrepreneurs sociaux selon Servantie et Hlady-Rispal (2018).....	130
Tableau 20. Synthèse des études sur la dynamique de bricolage, causation et effectuation en entrepreneuriat social.....	134
Tableau 21. Multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social-Indicateurs de réussite d'une entreprise sociale.....	140
Tableau 22. Récapitulation des trois paradigmes épistémologiques : positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	148
Tableau 23. Positionnement épistémologique et démarche de recherche.....	151
Tableau 24. Récapitulation - Méthode de collecte de données primaires.....	157
Tableau 25. Indices et classement des pays sur « la facilité de faire des affaires » en France, Tunisie et Belgique.....	158
Tableau 26. Comparaison du mode de fonctionnement de l'entrepreneuriat social en Tunisie, France et Belgique.....	159
Tableau 27. Analyse descriptive des organisations sélectionnées.....	163
Tableau 28. Caractéristiques des entreprises sociales sélectionnées.....	166
Tableau 29. Descriptif des entretiens avec les experts.....	167
Tableau 30. Caractéristiques sociodémographiques des interviewé(e)s.....	169
Tableau 31. Répartition de l'échantillon par genre.....	170
Tableau 32. Répartition de l'échantillon par position dans l'entreprise sociale.....	170
Tableau 33. Récapitulation des méthodes de collecte de données utilisées.....	171
Tableau 34. Matrice d'évaluation de la logique.....	174
Tableau 35. Synthèses des données-Résultats du 1er codage des données- Organisations tunisiennes.....	182
Tableau 36. Les micro-processus les plus récurrents- Organisations tunisiennes.....	183
Tableau 37. Synthèses des données-Résultats du 1er codage des données-Organisations françaises.....	185

Tableau 38. Micro-processus dominants- Organisations françaises.....	186
Tableau 39. Synthèses des données-Résultats du 1 ^{er} codage des données-Organisation belge....	186
Tableau 40. Processus entrepreneuriaux- Différence entre les contextes.....	189
Tableau 41. Codes et fréquences d'apparition- Deuxième phase d'analyse (Sortie Atlas.ti8).....	193
Tableau 42. Thémes les moins et les plus cités	194
Tableau 43. Codes éliminés de l'analyse	194
Tableau 44. Liste finale des codes maintenus après purification des données (sortie Atlas.ti 8).	196
Tableau 45. Bricolage, effectuation et causation en entrepreneuriat social	198
Tableau 46. Extraits d'entretiens- Contraintes de ressources en entrepreneuriat social.....	201
Tableau 47. Récapitulation de l'utilité, des domaines et circonstances d'utilisation du bricolage, de l'effectuation et de la causation pour les entreprises sociales étudiées	240
Tableau 48. Nouvelles dimensions de causation, bricolage et effectuation en entrepreneuriat social	242
Tableau 49. Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage	252
Tableau 50. Points communs entre les entreprises sociales orientées effectuation	258
Tableau 51. Points communs entre les entreprises sociales orientées causation	263
Tableau 52. Points communs entre les entreprises sociales orientées bricolage et effectuation ..	267
Tableau 53. Entreprise orientée causation et bricolage	268
Tableau 54. Matrice d'évaluation de la logique globale de toutes les entreprises sociales.....	269
Tableau 55. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	272
Tableau 56. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	273
Tableau 57. Exemples illustratifs- Pérennité de l'entreprise sociale comme un indicateur de réussite	276
Tableau 58. Bricolage, effectuation, causation et pérennité de l'entreprise sociale.....	277
Tableau 59. Fréquence d'apparition du bricolage, effectuation, causation chez les entreprises sociales pérennes	278
Tableau 60. Confrontation des résultats relatifs à l'effectuation à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social.....	289
Tableau 61. Confrontation des résultats relatifs au bricolage à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat, entrepreneuriat social et l'organisation.....	296
Tableau 62. Confrontation des résultats relatifs à la causation à la littérature antérieure de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat social.....	302
Tableau 63. Cas SOS.....	355
Tableau 64. MEL SOS	355
Tableau 65. Cas TAZ	355
Tableau 66. MEL TAZ.....	356
Tableau 67. Cas-Sigma.....	356
Tableau 68. MEL-Sigma	356
Tableau 69. Cas Gamma	357
Tableau 70. MEL-Gamma.....	357
Tableau 71. Cas Lamda	357
Tableau 72. MEL- Lamda	358
Tableau 73. Cas Beta.....	358
Tableau 74. MEL Beta	358
Tableau 75. Cas MQR.....	359

Tableau 76. MEL-MQR	359
Tableau 77. Cas SA	359
Tableau 78. MEL- SA	360
Tableau 79. Cas ILA	360
Tableau 80. MEL-Association ILA	360
Tableau 81. Cas SLS	360
Tableau 82. MEL -SLS	361
Tableau 83. Cas WS	361
Tableau 84. MEL-WS	361
Tableau 85. Cas CG.....	362
Tableau 86. MEL-CG.....	362
Tableau 87. Cas MAY.....	362
Tableau 88. MEL-MAY	363
Tableau 89. Cas ACA.....	363
Tableau 90. MEL-ACA	363
Tableau 91. Cas SMT.....	363
Tableau 92. MEL- SMT	364
Tableau 93. Cas KH	364
Tableau 94. Cas KH	364
Tableau 95. Cas SEJ	365
Tableau 96. MEL- SEJ	365
Tableau 97. Cas Enda.....	365
Tableau 98. MEL- Enda.....	366
Tableau 99. Cas SCO	366
Tableau 100. MEL-#30- SCO	366
Tableau 101. MEL-#31-SCO	367
Tableau 102. MEL Générale- SCO	367
Tableau 103. Cas GES.....	367
Tableau 104. MEL-GES.....	368
Tableau 105. Cas MOS	368
Tableau 106. MEL-MOS.....	368
Tableau 107. Cas Omega.....	368
Tableau 108. MEL- Omega.....	369
Tableau 109.Cas GFT.....	369
Tableau 110. MEL-GFT.....	369
Tableau 111. Cas Alpha	370
Tableau 112. MEL du premier interviewé : #1 (co-fondateur)	370
Tableau 113. MEL du deuxième interviewé : #2 (co-fondatrice)	370
Tableau 114. MEL du troisième interviewé : #3 (chargée administrative et finance).....	371
Tableau 115. MEL générale et unifiée de l'entreprise sociale Alpha	371
Tableau 116. Cas TM	372
Tableau 117. MEL-TM	372
Tableau 118. Cas BF	372
Tableau 119. MEL-BF	373

Table des figures

Figure 1. Raisonnement entrepreneurial Effectual.....	32
Figure 2. Processus entrepreneurial de l'effectuation	36
Figure 3. Raisonnement causal managérial vs causal stratégique-crétif.....	42
Figure 4. Processus entrepreneurial de causation.....	43
Figure 5. Processus de bricolage entrepreneurial	54
Figure 6. Bricolage, écologie d'innovation et innovation catalytique.....	89
Figure 7. Bricolage, innovation catalytique et impact social	91
Figure 8. Dynamique de causation, effectuation et bricolage en entrepreneuriat social dans le contexte Colombien.....	131
Figure 9. Effectuation, bricolage, causation et pérennisation de l'entreprise sociale.....	142
Figure 10. Création des codes et sous-codes sur Atlas.ti8.....	190
Figure 11. Processus de codage sur Atlas.ti8	191
Figure 12. Groupes de codes -Version 1 (Capture d'écran- Altlat.ti 8).....	191
Figure 13. Groupes de codes- Version2 (Capture d'écran_Atlas.ti 8)	195
Figure 14. Groupes de codes- Version2 (Capture d'écran_Atlas.ti 8)	199
Figure 15. Proposition d'un cadre conceptuel de causation, bricolage, et effectuation en entrepreneuriat social	241
Figure 16. Dynamique de Mobilisation de Ressources au sein de SOS.....	247
Figure 17. Dynamique de mobilisation de ressources Chez TAZ.....	248
Figure 18. Dynamique de mobilisation de ressources Chez Sigma	249
Figure 19. Dynamique de mobilisation de ressources au sein Gamma	249
Figure 20. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de Lamda.....	250
Figure 21. Dynamique de mobilisation de ressources chez Beta	251
Figure 22. Dynamique de mobilisation de ressources au sein MQR.....	251
Figure 23. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SA.....	253
Figure 24. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de ILA	254
Figure 25. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de « SLS »	254
Figure 26. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de « WS ».....	255
Figure 27. Dynamique de mobilisation de ressources chez CG.....	255
Figure 28. Dynamique de mobilisation de ressources chez MAY	256
Figure 29. Dynamique de mobilisation de ressources au sein d'ACA	257
Figure 30. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SMT.....	257
Figure 31. Dynamique de mobilisation de ressources chez KH.....	259
Figure 32. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de SEJ.....	260
Figure 33. Dynamique de mobilisation de ressources au sein d'Enda	260
Figure 34. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de l'entreprise sociale SCO	261
Figure 35. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de GES	262
Figure 36. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de MOS	262
Figure 37. Dynamique de mobilisation de ressources au sein Omega	264
Figure 38. Dynamique de mobilisation au sein de GFT.....	264
Figure 39. Dynamique de mobilisation de ressources Chez Alpha.....	265
Figure 40. Dynamique de mobilisation de ressources chez TM.....	266
Figure 41. Dynamique de mobilisation de ressources au sein de BF	267
Figure 42. Dynamique de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.....	270

Figure 43. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise sociale-Changement au fil du temps	273
Figure 44. Processus dominant dans chaque phase du cycle de vie de l'entreprise sociale	274
Figure 45. Changement de la dynamique de mobilisation de ressources au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	274
Figure 46. Causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale	279

Liste des annexes

Annexe 1. Guide d'entretien 1_Entrepreneurs sociaux et membres d'entreprises sociales	351
Annexe 2. Guide d'entretien 2_Experts en entrepreneuriat social et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux.....	353
Annexe 3. Résultats de l'analyse intra-cas avec l'aide de la matrice d'évaluation de la logique.....	355

Table des matières

Introduction générale.....	6
1. Contexte	7
2. Problématique.....	12
3. Questions et objectifs de recherche	12
4. Méthodologie.....	13
5. Contributions	14
6. Structure de la thèse	18
Partie 1. Revue de littérature et développement du cadre conceptuel et méthodologique	22
Chapitre 1. De l'entrepreneuriat conventionnel à l'entrepreneuriat social	23
Introduction	24
Section 1. Entrepreneuriat conventionnel : processus de mobilisation de ressources.....	25
1. Fondements Théoriques	25
1.1. Théorie du management par les ressources	26
1.2. Théorie de dépendance aux ressources.....	27
2. Processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat	30
2.1. Effectuation	30
2.2. Causation	40
2.3. Bricolage	45
2.4. Optimisation	55
2.5. Improvisation.....	56
Section 2. Entrepreneuriat social : genèse et typologie.....	61
1. Entrepreneuriat social : origines et émergence.....	61
2. Entreprises sociales : définitions et différentes formes	68
4. Entrepreneurs sociaux: typologies et caractères distinctifs	72
5. Gaps de recherche en entrepreneuriat social	74
Conclusion.....	79
Chapitre 2.81 Mobilisation de ressources en entrepreneuriat social: entre causation, bricolage et effectuation.....	81
Introduction	82
Section 1. Processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social.....	83
1. Bricolage et entrepreneuriat social	84
1.1. Le bricolage comme un processus de mobilisation de ressources.....	85
1.2. Le bricolage comme un processus d'innovation sociale	89
1.3. Le bricolage comme un processus de croissance	91

1.4. Le bricolage comme un processus de maximisation d'impact social.....	93
1.5. Le bricolage comme un processus de gestion de conflit	94
1.6. Le bricolage comme une réaction spontanée dans les situations d'urgence.....	95
2. Effectuation et entrepreneuriat social.....	116
2.1. L'effectuation comme un processus de mobilisation de ressources et de saisie d'opportunités.....	116
2.2. L'effectuation comme un processus de prise de décision	119
3. Causation et entrepreneuriat social.....	124
3.1. La causation comme un processus de prise de décision et de saisie d'opportunités	124
3.2. La causation comme un comportement entrepreneurial et un processus de mobilisation de ressources.....	125
4. Dynamique de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social : entre causation, bricolage et effectuation	129
Section2. Multidimensionalité de l'impact en entrepreneuriat social	135
Conclusion.....	143
Chapitre3. Cadre méthodologique.....	144
Introduction	145
Section 1. Design de la recherche	146
1. Le choix d'un positionnement épistémologique interprétativiste.....	146
2. Démarche de recherche	149
Section 2. Processus de collecte et d'analyse des données	152
1. Collecte des données	152
1.1. Données primaires.....	152
1.1.1. Construction des guides d'entretien	153
1.1.2 Echantillonnage, processus de recherche et de sélection des entreprises sociales et des personnes interviewées.....	155
1.1.3. Déroulement des entretiens	157
1.1.4. Analyse descriptive: présentation des études de cas et des entretiens.....	158
1.2. Données secondaires	170
2. Processus d'analyse des données.....	172
2.1. Phase 1: analyse de contenu thématique manuelle.....	172
2.2. Phase 2: analyse de contenu thématique avec le logiciel Atlas.ti 8.....	173
2.3. Phase 3: analyse de contenu thématique affinée avec le logiciel Atlas.ti 8.....	173
2.4. Phase 4 : analyse quantitative avec la matrice de l'évaluation de la logique	173
Conclusion.....	176
Partie 2.177___Mise en perspective de l'analyse exploratoire et contributions.....	177

Chapitre 4. Résultats de l'analyse qualitative	178
Introduction	179
Section 1. Résultats de la première phase d'analyse	180
1. Organisations tunisiennes	181
2. Organisations françaises	184
3. Organisation belge.....	186
4. Différence entre les trois contextes	187
Section 2. Résultats de la deuxième phase d'analyse.....	190
Section 3. Résultats de la troisième phase d'analyse et proposition du cadre conceptuel de causation, bricolage, et effectuation en entrepreneuriat social.....	200
1. Bricolage en entrepreneuriat social	202
1.1. Exprimer une vision (120).....	202
1.2. Bricolage de réseau (107).....	203
1.3. Bricolage de main d'œuvre (93).....	205
1.4. Persuasion (86).....	208
1.5. Bricolage matériel (75).....	212
1.6. Création de l'opportunité (58).....	214
1.7. Bricolage collectif de familiarité (45)	216
1.8. Etat d'esprit d'ingéniosité (41).....	218
1.9. Bricolage idéationnel (33)	219
1.10. Création de valeur sociale (27).....	220
1.11. Bricolage intellectuel (23)	221
2. Effectuation en entrepreneuriat social	222
2.1. Les ressources définissent l'action (93)	222
2.2. Le patchwork fou (90).....	224
2.3. L'expérimentation (72).....	225
2.4. La création de l'opportunité (58).....	227
2.5. Raisonnement en pertes acceptables (48).....	227
2.6. Adaptation et flexibilité (48)	229
3. Causation en entrepreneuriat social.....	230
3.1. Prédiction du futur (135)	230
3.2. Mobilisation classique de nouvelles ressources (80).....	232
3.3. Planification formelle (74)	234
3.4. Implémentation de processus de contrôle (45).....	237
3.5. Recherche d'opportunités (11)	239
Conclusion.....	243

Chapitre 5. Résultats quantitative	de	l'analyse	244
Introduction			245
Section 1. Processus de mobilisation de ressources dominants en entrepreneuriat social : des pratiques croisées			246
1. Analyse intra-cas			246
1.1. Entreprises orientées bricolage (7)			247
1.1.1. Etude de cas SOS			247
1.1.2. Etude de cas TAZ			248
1.1.3. Etude de cas Sigma			249
1.1.4. Etude de cas Gamma			249
1.1.5. Etude de cas Lamda			250
1.1.6. Etude de cas Beta			251
1.1.7. Etude de cas MQR			251
1.2. Entreprises orientées effectuation (8)			253
1.2.1. Etude de cas SA			253
1.2.2. Etude de cas ILA			254
1.2.3. Etude de cas SLS			254
1.2.4. Etude de cas WS			255
1.2.5. Etude de cas CG			255
1.2.6. Etude de cas MAY			256
1.2.7. Etude de cas ACA			257
1.2.8. Etude de cas SMT			257
1.3. Entreprises orientées causation (6)			259
1.3.1. Etude de Cas KH			259
1.3.2. Etude de cas SEJ			260
1.3.3. Etude de cas Enda			260
1.3.4. Etude de cas SCO			261
1.3.5. Etude de cas GES			262
1.3.6. Etude de cas MOS			262
1.4. Entreprises orientées bricolage et effectuation (4)			264
1.4.1. Etude de cas Omega			264
1.4.2. Etude de cas GFT			264
1.4.3. Etude de cas Alpha			265
1.4.4. Etude de cas TM			266
1.5. Entreprise orientée bricolage et causation (1)			267

1.5.1. Etude de cas BF.....	267
2. Analyse inter-cas	268
Section 2. Dynamique de mobilisation de ressources : changement au fil du temps, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	270
Section 3. Causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale.....	275
Conclusion.....	280
Chapitre 6. Interprétation et discussion des résultats	281
Introduction	282
Section 1. Processus dominants de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social	283
1. Effectuation en entrepreneuriat social	283
2. Bricolage en entrepreneuriat social	290
3. Causation en entrepreneuriat social.....	297
Section 2. Adoption d'un processus entrepreneurial incrémenté aux phases du cycle de vie de l'entreprise sociale.....	303
Section 3. Processus entrepreneuriaux de causation, bricolage, effectuation et pérennisation de l'entreprise sociale.....	306
Conclusion.....	309
Conclusion générale	311
1. Synthèse des résultats.....	312
2. Contributions théoriques, méthodologiques, managériales et pratiques	314
3. Limites.....	316
4. Perspectives futures de recherche.....	318
Références bibliographiques	321
Annexes.....	350
Annexe 1. Guide d'entretien 1_Entrepreneurs sociaux et membres d'entreprises sociales	351
Annexe 2. Guide d'entretien 2_Experts en entrepreneuriat social et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux.....	353
Annexe 3. Résultats de l'analyse intra-cas avec l'aide de la matrice d'évaluation de la logique	355
Liste des tableaux	374
Table des figures	377
Liste des annexes.....	379