

Ni toujours Bricolage, Ni toujours causation ou Effectuation
Reconsidérer les modes de mobilisations des ressources
en entrepreneuriat social

Meriam Razgallah

Burgundy School of Business, 29, rue Sambin, 21000 Dijon, France

meriam.razgallah@bsb-education.com

Séverine Le Loarne-Lemaire

Grenoble Ecole de Management, 12, rue Pierre Sémart, 38000 Grenoble, France

severine.le-loarne@grenoble-em.com

Adnane Maalaoui

Ipag Business School, 184 bd St Germain, 75006 Paris, France

a.maalaoui@ipag.fr

Mots-clés : Entrepreneuriat Social ; Causation ; Bricolage ; Effectuation ; Matrice d'Évaluation Logique (MEL) ; Contexte

Résumé : La littérature considère que l'entrepreneur social mobilise les ressources par une pratique de bricolage, faisant ainsi une des spécificités de l'entrepreneuriat social. Nous fondant sur l'analyse de deux contextes d'entrepreneuriat social opposés – le contexte français où les ressources sont plutôt faciles d'accès et le contexte tunisien où les ressources manquent – et, pour chacun de ces contextes des entretiens réflexifs sur l'histoire d'entreprises sociales relatées par leur fondateur et dirigeant et par un panel d'experts, nous montrons, par une approche fondée sur la matrice d'évaluation logique, que les modes de mobilisation de ressources diffèrent selon le stade de développement de l'entreprise sociale : En création, les entrepreneurs mobilisent les ressources en adoptant une démarche d'effectuation et c'est durant la phase de croissance et de stabilité, qu'ils passent à une démarche de bricolage. Néanmoins, ils font rarement recours à une approche de causation.

1. Introduction

Cet article s'intéresse au processus par lequel les entrepreneurs sociaux mobilisent des ressources pour réaliser la croissance de leur entreprise. La littérature a mis en évidence que, particulièrement en entrepreneuriat social, les entrepreneurs parviennent à mobiliser ces ressources en utilisant la crédibilité personnelle, l'influence des médias et en nouant des liens avec d'autres parties prenantes (Desa, 2008). Dans une telle tentative, les chercheurs soutiennent que, contrairement à d'autres formes entrepreneuriales qui pratiquent la causalité ou l'effectuation (Servantie & Hlady-Rispal, 2018), les entrepreneurs sociaux qui font face à un manque de ressources bricolent (Di Domenico et al., 2010). Cet état de fait a d'ailleurs été établi par d'autres études (Halme et al., 2012 ; Desa & Basu, 2013). Par ailleurs, d'autres recherches menées en entrepreneuriat social montrent que la pratique du bricolage serait aussi utilisée pour gérer les conflits du quotidien (Ladstaetter et al., 2018), gérer la pression liée à la mesure de l'impact social (Molecke & Pinkse, 2017; Servantie & Hlady-Rispal, 2018) ou encore catalyser l'innovation et, par là-même, augmenter l'impact social (Kickul et al. 2018). En somme, le bricolage permet la croissance de l'entreprise sociale (Bojica et al. 2018; Tasavori et al., 2018).

Pour autant, de récentes études tendent à minimiser le recourt à cette pratique qui semblerait être plus ou moins nécessaire selon le stade de l'entreprise dans son cycle de vie – son émergence, sa croissance et sa « réplication » (Servantie & Rispal, 2020). Ces chercheurs se fondent sur l'analyse longitudinale d'un cas de fondation en Colombie. Brush & Barkema (2021) minimisent aussi la généralisation du bricolage comme mode de mobilisation générique dans l'entrepreneuriat social en estimant que bon nombre d'études se focalisent sur des cas « extrêmes » où les ressources manquent et invitent à un travail qui compare les modes de mobilisation de ressources à d'autres contextes.

Aussi, notre propos vise à la fois à approfondir l'intuition posée par Servantie & Rispal (2020) en (1) identifiant des signes de causation et d'effectuation parmi les pratiques entrepreneuriales dans le domaine de l'entrepreneuriat social, ceci en fonction du contexte et, (2) explorant l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs pourraient pratiquer la causation, l'effectuation ou le bricolage en fonction du stade de croissance de l'aventure sociale.

Pour ce faire, nous avons sélectionné deux contextes : D'une part, le contexte tunisien qui renvoie à un entrepreneuriat social que nous qualifions de typique des recherches menées sur le sujet et dans lequel la ressource est rare et / ou difficilement accessible ; D'autre part, le contexte français qui renvoie à un entrepreneuriat social dans lequel la ressource est beaucoup plus accessible. Une analyse comparée de 25 cas d'entrepreneuriat social issus de ces deux contextes, en particulier de 25 récits d'entreprises sociales et de démarches de mobilisation de ressources produits par leurs créateurs et dirigeants nous permet d'approfondir mais aussi de partiellement confirmer l'hypothèse de Servantie & Rispal (2020) : Nous montrons, à l'aide de la construction d'une matrice d'évaluation logique (Hindle & Senderovitz, 2012) que la pratique de bricolage, quel que soit le contexte, est présente mais uniquement durant la phase de croissance et qu'elle est, en réalité couplée à des pratiques d'effectuation. En revanche, des pratiques de causation seraient identifiées à la fois durant la phase de « réplication » ou de maturité mais aussi dans la phase d'émergence et ceci, surtout dans le contexte français.

Pour expliciter cette thèse, cet article se structure comme suit. Dans un premier temps, nous relatons l'état de l'art sur les pratiques de mobilisation des ressources en entrepreneuriat social et la nécessité de prendre en compte le contexte dans la recherche sur ce sujet et explicitons, de fait, notre question de recherche. Ensuite, nous exposons notre démarche de recherche qualitative en mettant l'accent sur une analyse encore singulière pour traiter des données de manière quantifiée, à savoir le recours à une Matrice d'Évaluation Logique (MEL). S'en suit la présentation de nos résultats qui sont, dans une dernière partie, discutés à deux égards : Tout d'abord, une discussion sur la divergence de nos résultats avec les travaux préliminaires de Servantie & Rispal (2020), ensuite sur la place du contexte dans la généralisation de nos résultats.

2. Revue de littérature

2.1. Les 3 pratiques de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social

Les entreprises sociales se caractérisent par un accès limité aux ressources. Elles émergent souvent en réponse à un manque d'équipements et de services (Di Domenico et al. 2010). Les contraintes de ressources poussent les entrepreneurs sociaux à diversifier leurs comportements entrepreneuriaux. Trois approches entrepreneuriales à savoir le bricolage, l'effectuation et la causation s'attachent à comprendre le comportement des entrepreneurs, en termes de passage à l'acte (Servantie & Hlady-Rispal, 2018) et de mobilisation des ressources.

En entrepreneuriat social, les chercheurs ont montré que le bricolage est une approche efficace pour mobiliser des ressources (Di Domenico et al. 2010, Desa & Basu, 2013 ; Owusu & Janssen, 2013 ; Halme, Lindeman & Lina, 2017 ; Ladstatter et al. 2018) mais aussi pour gérer les conflits quotidiens (Ladstatter, Plank & Hemetsberger, 2018) pour développer des solutions pour gérer la pression liée à la mesure de l'impact social (Molecke & Pinkse, 2017) tout comme l'innovation catalytique et la mise à l'échelle de l'impact social (Kickul et al. 2018). Elle permet la croissance des entreprises sociales (Bojica et al. 2018 ; Tasavori, Kwong & Pruthi, 2018) l'engagement communautaire et l'innovation (Servantie & Rispal, 2018).

Si la littérature en entrepreneuriat est très prolixe sur l'identification des pratiques de bricolage, il n'en est pas de même de l'identification de pratiques d'effectuation et de causation. La distinction entre ces deux termes est explicitée dans le papier séminal de Saraswathy (2001). Selon elle, la causation renvoie à une démarche qui consiste à concevoir une idée précise du service ou du produit, établir et mettre en œuvre un plan rationnel qui permet de mobiliser les ressources nécessaires à la concrétisation de cette idée. Cette démarche s'oppose à celle de l'effectuation qui, au contraire, réfute l'idée précise et pré-conçue du bien ou du service chez l'entrepreneur : Ce dernier dispose de « moyens », de ressources avec lesquelles il compose et pré-définit progressivement ce service ou produit (Corner & Ho, 2010). A cet égard, la récente littérature en entrepreneuriat social identifie des pratiques d'effectuation, en particulier dans la formulation de l'offre par l'entrepreneur (Corner & Ho, 2010), autrement dit, durant le projet de développement de l'entreprise sociale (Malsch & Guieu, 2019). Pour ce qui est de la causation, Chandler et al. (2011) mentionnent de manière implicite qu'elle serait absente du processus d'entrepreneuriat social.

2.2. L'entrepreneuriat social : Quelles pratiques pour mobiliser des ressources durant les différentes phases de croissance de l'entreprise

Si la littérature ne met pas en évidence de pratique de causation, ce qui d'ailleurs ne signifie en rien qu'elle soit absente du processus d'entrepreneuriat social, elle met en évidence la présence des pratiques de bricolage et d'effectuation. Toutefois, la recherche s'est surtout intéressée aux phases de création de l'entreprise sociale. Ainsi, Corner & Ho (2010) identifient des pratiques d'effectuation chez l'entrepreneur social lorsqu'il est en train d'identifier l'opportunité d'affaires. Yusuf et Sloan (2013) confortent et prolongent ces résultats en montrant qu'il existe des signes d'effectuation durant les phases de démarrage mais aussi de développement de l'entreprise sociale sans pour autant être très précis sur les contours de la phase de développement : Qu'englobe-t-elle ? Quand s'arrête-t-elle ?

Servantie & Rispal (2020) répondent à ces questions en définissant trois phases de développement pour l'entreprise sociale : La phase d'émergence, qui correspond à la construction de l'opportunité d'affaires par l'entrepreneur social et à la création de l'entreprise sociale associée, la phase de croissance qui, comme son nom l'indique, renvoie au temps de l'élargissement du champ mais aussi à la confortation de la solution proposée par l'entreprise sociale et la phase de réplication durant laquelle l'existence de l'entreprise sociale et de son modèle d'affaires ne sont pas remis en cause et l'entrepreneur mobilise les mêmes ressources, réplique les mêmes pratiques entrepreneuriales. S'appuyant sur une étude longitudinale d'un seul cas, ces chercheurs mettent en évidence l'existence de signes de causation mais aussi que les 3 pratiques précédemment identifiées sont différemment mobilisées selon le stade de développement de l'entreprise sociale. Elle démarrerait par des pratiques de bricolage, puis d'effectuation et enfin de causation.

2.3. L'entrepreneuriat social : Quel est le rôle du contexte dans la mobilisation des ressources ?

Si Servantie & Rispal (2020) montrent l'existence de pratiques différentes selon la phase de développement de l'entreprise sociale, faut-il pour autant conclure sur une possible généralisation de leur conclusion ? La littérature en entrepreneuriat social tendrait à répondre par la négative en mettant en évidence que la très grande majorité des travaux réalisés présupposent que l'entrepreneur social évolue dans un contexte de ressources limitées, rares et difficilement accessibles (Di Dominico, 2008). Ce présupposé s'avère souvent juste dans certains contextes, en particulier dans les démarches entrepreneuriales qui émergent dans les pays dits en voie de développement mais pas nécessairement dans d'autres contextes. Aussi, Brush & Barkema (2021) invitent à mieux explorer l'entrepreneuriat social dans des contextes variés, sans toutefois définir de manière précise ce qu'ils comprennent par contexte.

A cet égard, les travaux de Welter et de Baker permettent de mieux cerner les contours de ce concept. La démarche méthodologique de ces deux chercheurs repose sur leurs constats réciproques : d'une part, un des théoriciens du concept de bricolage relate que cette pratique est trop comprise dans un sens générique et mérite d'être analysée en contexte car, précisément, la démarche de collecte mais aussi d'assemblage d'objets et de ressources s'opère de manière singulière et est, par essence, contextualisée (Baker & Powell, 2016). D'autre part, Welter s'insurge contre une conceptualisation essentialiste de l'entrepreneuriat féminin et

invite à une contextualisation non seulement de la pratique mais aussi du sens même de ce que l'on entend par « pratique féminine » (Welter, 2020). De ces deux constats émergent une réflexion commune autour de la définition de contexte (Welter et al., 2016 ; Welter et al., 2019, Welter et al., 2021 pour ne mentionner que les travaux principaux) qui repose sur l'identification de ces composantes. Appliqué au champ de l'entrepreneuriat social, la première composante renvoie au « who » et à l'identité de l'entrepreneur, de son éducation, de son capital social desquels dépendent fortement sa capacité de mobilisation de ressources (Desa, 2008). La seconde composante renvoie au « where » et à l'écosystème géographique dans lequel l'entrepreneur social évolue, s'il est riche ou pas en ressources par ailleurs. Ce « where » est aussi combiné au « what » puisque l'opportunité d'affaires ou le besoin que l'entreprise sociale cherche à résoudre est lié à son lieu et, enfin, dernière composante du contexte, le « How » (comment) qui peut s'apparenter, entre autres, aux pratiques de mobilisation de ressources. Ces 5 composantes sont interdépendantes les unes des autres.

Aussi, explorer les pratiques de mobilisation de ressources (qui correspondent à la composante « comment ») invite à identifier et à comprendre le rôle des autres composantes.

3. Méthodologie

3.1. Méthode de collecte des données

Dans la présente recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative. Les données ont été collectées à travers 25 études de cas multiples d'entreprises sociales françaises (8) et tunisiennes (17).

Pour chaque cas, nous avons mené des entretiens semi structurés avec des entrepreneurs sociaux issus de différents secteurs : santé, art & artisanat, tourisme, éducation, agriculture, informatique & réseaux d'information. 33 entretiens ont été menés.

Les cas ont été identifiés grâce à l'approche d'échantillonnage de convenance (Tasavori, Kwong et Puthi, 2018). 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).

Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse de la méthode de collecte des données primaires.

	Nombre
Etudes de cas	25
Entretiens individuels avec des entrepreneurs sociaux et des membres d'entreprises sociales	29
Entretiens avec des experts	4

Tableau 1. Récapitulation - Méthode de collecte de données primaires

De plus, 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.

3.2. Méthode d'analyse des données

Les données ont été analysées en quatre étapes. Nous avons réalisé une première analyse de contenu manuelle afin d'identifier les pratiques communes de mobilisation de ressources dans les entretiens. Nous avons associé les codes identifiés au bricolage, à la causation et à l'effectuation, en fonction de leur degré d'appartenance à chaque logique. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé le logiciel atlas.ti 8 pour réaliser la deuxième analyse thématique et calculer la fréquence d'apparition des thèmes. Dans un troisième temps, nous avons exclu les codes et sous-codes présentant une faible fréquence d'apparition. Enfin, une analyse quantifiée a été élaborée à travers "la matrice logique d'évaluation" (MEL). La MEL a permis de déterminer le degré d'utilisation des trois approches de pratiques, et de déterminer les pratiques les plus dominantes dans l'entrepreneuriat social.

	BRICOLAGE	EFFECTUATION	CAUSATION
1 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 à 3)	OUI (Analyses compétitives et analyses de la clientèle) (Score 0 to 3)
5 Opportunités	CREES (Créées via des collaborations et des interactions) (Score 0 à 3)	CREES (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)	NONPREDICTIVE (Raisonnement en pertes acceptables) (Score 0 à 3)	OUI (Calcul des rendements attendus) (Score 0 à 3)
SCORE FINAL			

Tableau 2. Matrice d'évaluation de la logique

3. Résultats

Nos données ont montré 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, 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, le bricolage de main d'œuvre en mobilisant des bénévoles,

l'adoption de différentes modalités de persuasion , le suivi du principe du patchwork fou en impliquant plusieurs partenaires en dépit de leurs diplômes et de leur niveau d'éducation, suivi du principe « les ressources disponibles définissent l'action », et à travers une mobilisation classique de nouvelles ressources via des demandes de subventions, des dons, du mécénat.

3.1. Pratiques de mobilisation de ressources

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.

En effet, nos résultats ont démontré, que contrairement à la littérature antérieure, le processus de mobilisation de ressources en entrepreneuriat social, ne se base pas que sur le bricolage, mais s'opère via des logiques complémentaires de bricolage, causation et effectuation, qui sont mis en action au quotidien, à des degrés variables.

Nous récapitulons les thèmes et sous-thèmes identifiés dans le tableau suivant, ainsi que leurs fréquences d'apparition respectives (calculées par le logiciel Atlas.ti).

Logique entrepreneuriale	Thèmes	Sous-thèmes	Fréquence d'apparition
Bricolage	Bricolage de réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de réseautage • Utilisation de son réseau 	107
	Exprimer une vision	Vision	120
	Bricolage matériel	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources non coûteuses ou acquises à un prix symbolique • Mobilisation de ressources locales disponibles • Réutilisation de ressources abandonnées par d'autres structures 	75
	Bricolage intellectuel	Bricolage ne découlant pas d'une nécessité	23
	Etat d'esprit d'ingéniosité	<ul style="list-style-type: none"> • Combiner et cumuler les sources de revenus • Faire avec les moyens du bord 	41
	Bricolage de main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'implication des amateurs et compétences autodidactes • Implication de personnes proches dans le projet • Mobilisation et implication de bénévoles 	93
	Bricolage de familiarité	<ul style="list-style-type: none"> • Travail informel • Relations basées sur la confiance 	45
	Création de l'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec les gens • Participation à des événements 	58

	Persuasion	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasion en adaptant son discours • Persuasion en faisant preuve de légitimité et de confiance • Persuasion en mettant en valeur l'impact social et les bénéficiaires • Persuasion en se faisant connaître 	86
	Création de valeur sociale		27
	Bricolage idéationnel		33
Effectuation	Expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> • Biais pour l'action plutôt que de tenter de résoudre le problème théoriquement • Processus d'essai-erreur 	72
	Patchwork fou	Partenariats et collaborations	90
	Les ressources définissent l'action- (le principe d'un tien vaut mieux que deux)	<ul style="list-style-type: none"> • Qui connais-je? (Contacts et connaissances de l'entrepreneur) • Que connais-je? (Connaissances de l'entrepreneur) • Qui suis-Je? (expertise, expérience de l'entrepreneur) 	93
	Raisonnement en pertes acceptables	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver les solutions les moins coûteuses pour résoudre un problème • Utilisation d'outils de communication gratuits • Ne consacrer que le minimum de ressources pour l'entreprise à un certain stade 	48
	Création de l'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec les gens • Participation à des événements 	58
Causation	Planification formelle	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de modèles et plans d'affaires pour les procédures formelles • Développement et suivi de plan et modèle d'affaires • Rédaction de plan et rapports de projet • Planification et efforts marketing 	74
	Prédiction du futur	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Fixation d'objectifs à long terme 	135
	Mobilisation classique de nouvelles ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de nouvelles ressources si nécessaire • Mobilisation de nouvelles ressources via des demandes de subventions, du sponsoring, du mécénat et des dons 	80
	Implémentation de processus de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une structure organisationnelle claire • Organisation de réunions formelles régulières 	

	Recherche d'opportunités	• Elaboration d'études de marchés	11
--	--------------------------	-----------------------------------	----

Tableau 3. Bricolage, effectuation et causation en entrepreneuriat social

3.1.1. Pratiques associées au bricolage

En effet, nos données ont démontré qu'il existe des pratiques de mobilisation de ressources associées à la logique entrepreneuriale du bricolage tels que le bricolage de réseau (en utilisant son propre réseau, en développant des activités de réseautage). 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 #17, basé à Tunis, 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

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

Quant à l'interviewé #25, il nous a indiqué que grâce au réseau, il a réussi à mobiliser de nouvelles 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

De plus, certains interviewés faisaient des activités de réseautage en assistant à des événements et à des rencontres, ce qui leur a permis d'élargir leurs réseaux. Le verbatim suivant explique 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

De même qu'exprimer une vision a été 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 l'idée :

« 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

De surcroît, 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. En effet, le bricolage de main d'œuvre notamment via la mobilisation de bénévoles est un aspect spécifique de l'entrepreneuriat social. Cependant, la mobilisation des bénévoles et leur implication n'est tout de même pas un processus simple. L'interviewé #23 qui est expert en entrepreneuriat social dans la ville de Grenoble, nous explique cela :

« 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

C'est ce que nous explique aussi 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

De même que la mobilisation de personnes proches comme des membres de la famille, amis et leur implication dans les projets a été un facteur récurrent dans les entretiens. Par exemple, l'entrepreneure sociale #33 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

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. 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.

« 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 »

L'adoption de différentes modalités de persuasion pour la mobilisation de ressources, est un facteur qui a aussi été repéré à plusieurs reprises, dans les entretiens.

Les 4 modalités identifiées sont : l'adaptation de son discours à l'audience, la légitimité et la confiance, le développement de discours basés sur l'impact social, et le développement de sa notoriété en se faisant connaître.

L'interviewé #32 nous a indiqué le fait qu'il adaptait son discours à chaque fois en fonction de l'audience, pour mieux convaincre son interlocuteur :

“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

Quant à l'entrepreneure sociale #33, qui est membre du réseau Ashoka, elle nous a souligné l'importance de la légitimité pour mobiliser des partenaires surtout lorsqu'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

D'autres interviewés ont indiqué qu'ils ont souvent basé leurs discours sur l'impact social créé pour convaincre les investisseurs. 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

Certains interviewé(e)s nous ont aussi 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

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

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.

L'interviewée #33 nous explique comment elle a accédé à des ressources matérielles non coûteuses comme des salles équipées et d'autres types de locaux pour organiser ses événements, ceci grâce à son réseau professionnel :

« 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

La sixième dimension repérée dans les entretiens et que nous avons associé au bricolage est la création d'opportunités, à travers l'interaction avec les gens et la participation à des événements.

L'un des interviewés nous a dit que les opportunités qu'il a exploitées ont été plutôt créées dans des rencontres. Le verbatim suivant illustre l'idée :

« 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 parceque 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

De plus, nous avons constaté que des échanges fondés sur des actions collectives, des relations informelles basées sur la confiance règnent au sein de certaines entreprises sociales plutôt que de relations basées sur des conventions. Nous avons appelé cette pratique « bricolage collectif de familiarité ». Cette pratique permet d'instaurer une forme de flexibilité au sein de l'organisation sociale, qui facilite l'action collective. C'est ce que nous explique l'interviewée #16 dans le verbatim suivant, soulignant le fait qu'au sein de son entreprise, les membres de l'équipe opèrent et se considèrent comme une famille :

« 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

Ensuite, nous avons constaté aussi que certains interviewé(e)s ont fait preuve d'ingéniosité et de biais vers l'action. Ils faisaient avec les moyens du bord, sans chercher de nouvelles ressources. Plusieurs entrepreneurs sociaux cumulaient aussi les emplois et sources de revenus pour pouvoir palier à leurs besoins financiers. L'entrepreneur #29 nous dit que son modèle d'affaire se base sur 3 sources de revenus, du financement privé, du financement public et d'autres activités de prestation de services auprès d'entreprises.

La 9^{ème} dimension repérée dans les entretiens est le bricolage idéationnel correspondant au fait de combiner les idées dans le but de trouver la solution la plus profitable à l'organisation. Par exemple, l'entrepreneur social #32, basé à Paris 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. Nous illustrons à travers le verbatim suivant :

« euhh 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

Nous avons aussi 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.

Enfin, la dernière dimension de bricolage repérée dans les entretiens est le bricolage intellectuel. Nous avons constaté que dans 5 cas, les interviewés ont souligné le fait que le processus du bricolage a été utilisé par choix, et non pas par nécessité. Les verbatims suivants illustrent cela.

« On ne bricole pas par faute de moyens, si on avait voulu mettre 3000 euros sur un site, on aurait pu » # 32, Paris

« 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 pour quoi on va aller chercher ailleurs » #22, Mahdia

Nous présentons dans la section suivante les résultats relatives aux pratiques de l'effectuation.

3.1.1. Pratiques associées à l'effectuation

Six micro-pratiques de mobilisation de ressources associés à l'effectuation ont été identifiés dans les entretiens. Ces pratiques incluent le fait que les ressources définissent l'action, le

patchwork fou, l'expérimentation, la création de l'opportunité, le raisonnement en pertes acceptables, l'adaptation et la flexibilité.

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.

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.

« 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 Tunis

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 :

« 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

De plus, certains interviewés ont réussi à mobiliser divers ressources grâce au développement de plusieurs partenariats et collaborations, en mode patchwork fou. L'interviewé #28, qui est un expert en entrepreneuriat social et qui accompagne des entrepreneurs sociaux, nous a expliqué l'importance des partenariats pour faire durer une entreprise sociale :

« Il faut s'entourer pour perdurer, il faut des partenaires opérationnels, des partenaires consultants, des structures d'accompagnement » #28, Dole Franche-Comté

De plus, 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. C'est ce que nous dit l'interviewé #26 dans le verbatim suivant :

« L'expérimentation c'est l'entrepreneuriat social et on continuera de le faire parce que c'est l'ADN de SMT » #26, Bruxelles

Nos résultats ont aussi montré que les interviewés adoptaient 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, et en optant pour les solutions les moins onéreuses pour résoudre un problème. C'est ce que nous

explique l'interviewée #29 dans le verbatim suivant, en disant qu'elle a opté pour une solution non onéreuse pour le développement de son site internet.

« 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

Certains interviewés ont également souligné l'importance de la flexibilité et de l'adaptation dans le processus de mobilisation de ressources, dans le sens qu'ils se sont adaptés aux conditions changeantes de l'environnement et qu'ils ont tiré profit des opportunités imprévues, qui émergeaient, sans de longues analyses. Les verbatim suivants soulignent l'importance de l'adaptation, dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

« 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

« Il faut toujours adapter la réponse que tu apportes au lieu où tu vas » #26, Bruxelles

3.1.2. Pratiques associées à la causation

Enfin, nos résultats ont démontré que les entrepreneurs sociaux font aussi parfois recours à des pratiques de causation. Néanmoins, ces pratiques ont été faiblement citées, par rapport aux bricolage et l'effectuation. En effet, les interviewés ont indiqué avoir utilisé des démarches causales, d'une manière non intuitive, afin de mobiliser un type particulier de ressources comme les subventions et les dons.

L'expert en entrepreneuriat social #23, nous décrit dans le verbatim suivant le processus de financement des entreprises sociales qui est principalement basé sur les subventions et les 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

De même que des pratiques de planification, afférentes à une logique entrepreneuriale causale, ont été repérées dans certains entretiens, tels que le développement de plans et de modèles d'affaires pour deux principales finalités : pour vraiment les suivre et les appliquer et pour répondre à des procédures formelles afin de mobiliser des ressources financières de la part d'organisations prestigieuses.

Par exemple, l'interviewé #29 nous indique que le plan ou modèle d'affaires sert à anticiper et à avoir un suivi et une planification au sein de l'entreprise sociale.

« 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

Nous présentons dans la partie suivante les résultats afférents à la dynamique de mobilisation de ressources et son changement au fil du temps, en fonction de la phase du cycle de vie de l'organisation sociale.

3.2. Dynamique de mobilisation de ressources en fonction de la phase du développement 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.

Pour cela, nous avons tenté d'étudier ce gap de recherche et d'analyser la dynamique de mobilisation de ressources, en fonction de la phase du développement de l'organisation, dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

Nos résultats ont montré que les trois approches de bricolage, d'effectuation et de causation coexistent dans les entreprises sociales, bien que certaines approches dominent 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 est dominant, tandis que dans la dernière phase de réplication, le processus de bricolage domine au sein des entreprises sociales analysées. Cependant, la causation n'a pas été influente dans aucune des trois phases.

Par conséquent, selon nos résultats, le processus de l'entrepreneuriat social est davantage caractérisé par l'effectuation, puis par le bricolage.

Nous présentons, dans la figure suivante, nos résultats relatifs à la dynamique des trois processus, au cours du cycle de vie de l'entreprise sociale, qui mettent en lumière, les processus les plus mis en action au cours de chaque phase.



Figure 1. Dynamique de mobilisation de ressources : changement en fonction de la phase du développement de l'entreprise sociale

4. Conclusion

Pour conclure, 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. 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).

Nous pensons que notre étude fournit des contributions théoriques, méthodologiques, managériales et pratiques.

Tout d'abord, 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 non coûteux. 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. D'un point de vue 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, qui a permis de mesurer le degré d'utilisation des 3 approches entrepreneuriales en fonction de la phase du développement de l'entreprise sociale.

D'un point de vue managérial et pratique, notre étude propose des recommandations concrètes aux entrepreneurs sociaux, managers d'entreprises sociales ainsi qu'aux accompagnateurs des porteurs de projets sociaux. Notre étude explique comment le processus de mobilisation de

ressources se déroule, dans la pratique et au quotidien, ainsi qu'elle propose différentes modalités de persuasion, qui peuvent être utilisées par l'entrepreneur social pour la mobilisation de ressources.

Comme toutes les études, notre recherche présente des limites. Nos analyses demeurent sujettes à des limites de fiabilité et de validité (Hindle et Senderovitz, 2012), car ce sont des analyses subjectives, qui dépendent de la perception du chercheur.

Une autre limite se réfère à la matrice d'évaluation de la logique, qui a été remplie par le chercheur et non l'entrepreneur, en raison de la non-disponibilité des interviewés.

Comme voies futures de recherche, nous proposons de reproduire et d'appliquer le cadre conceptuel proposé dans d'autres contextes, tel qu'au Royaume-Uni, un contexte qui est actuellement entrain de promouvoir l'entrepreneuriat social (Amin, Cameron et Hudson, 2002).

Des recherches futures peuvent aussi explorer les traits de personnalité des entrepreneurs sociaux pour tenter de comprendre dans quelle mesure leur identité et curiosité pourraient jouer un rôle dans le processus de mobilisation de ressources.

Etudier les modèles mentaux des entrepreneurs sociaux influençant l'adoption d'un processus entrepreneurial (Sarkar, 2018), peut constituer une bonne opportunité de recherche.

4. Bibliographie

Amin A., Cameroun A. and Hudson R. (2002), « Placing the social economy », 1st edition, Routledge, 160 p.

Baker T. and 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. and 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.

Baker, T., & Powell, E. E. (2016). Let them eat bricolage? Towards a contextualized notion of inequality of entrepreneurial opportunity. In *A research agenda for entrepreneurship and context* (pp. 41-53). Edward Elgar Publishing.

Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.

Desa G and 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.

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. and Basu S. (2013), «Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.7, n°1, pp.26-49.

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.

- Duymedjian R. and Ruling C (2010), "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory », *Organization Studies*, vol. 31, n°2, pp. 133-151.
- 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.
- Kickul J., Griffiths M., Bacq S. and 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., Griffiths M.D. and 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.
- Kwong C., Tasavori M. and Cheung C.W (2017), "Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 29, n°7-8, pp. 609-638.
- Le Loarne-Lemaire S. and 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.
- Le Loarne-Lemaire S., Maalaoui A. and 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>.
- Mair J. and Martí I. (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight." *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp. 36–44.
- Malsch, F., & Guieu, G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*.
- Razgallah M., Zeribi O. and Maalaoui A. (2016), « Entrepreneuriat social et bricolage : perceptions d'entrepreneurs sociaux », XXVème conférence de l'Association internationale de Management Stratégique (AIMS), Hammamet-Tunisia, 30-31 may et 1st june.
- 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.
- Servantie V. and Hlady-Rispa 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.
- Servantie, V., & Rispa, M. H. (2020). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. In *Social Entrepreneurship and Bricolage* (pp. 49-74). Routledge.
- Tasavori M., Kwong C. and 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.
- 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. and Jarvis O. (2007), « Toward a theory of social venture franchising », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°5, pp. 667-685.

- Tracey P., Phillips N. and 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.
- Welter, F. (2020). Contexts and gender—looking back and thinking forward. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Welter, F., & Baker, T. (2021). Moving contexts onto new roads: Clues from other disciplines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1154-1175.
- Welter, F., Baker, T., & Wirsching, K. (2019). Three waves and counting: The rising tide of contextualization in entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 52(2), 319-330.
- Welter, F., Gartner, W. B., & Wright, M. (2016). The context of contextualizing contexts. In *A research agenda for entrepreneurship and context* (pp. 1-15). Edward Elgar Publishing.