

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 71 (2013)
Heft: 1

Artikel: L'entrepreneur social'
Autor: Rossi, Mathias / Martin, Maximilian / Straub, Thomas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390935>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'ENTREPRENEUR SOCIAL¹

MATHIAS ROSSI

*Haute école de gestion (HEG) de Fribourg
mathias.rossi@hefr.ch*

MAXIMILIAN MARTIN

*Université de St-Gall / Ashoka University
maximilian.martin@impacteconomy.com*

THOMAS STRAUB

*Haute école de gestion (HEG) de Fribourg
thomas.straub@hefr.ch*

> Parmi les objets auxquels l'entrepreneuriat en tant que discipline s'intéresse, il en est un qui a de plus en plus de succès auprès des chercheurs. Il s'agit de ce qu'on peut appeler l'entrepreneuriat socialement engagé, ou l'entrepreneuriat social et solidaire.

Mots clés: entrepreneuriat social, indicateurs de performance.

1. INTRODUCTION ET OBJECTIF

Parmi les objets auxquels l'entrepreneuriat en tant que discipline s'intéresse, il en est un qui a de plus en plus de succès auprès des chercheurs. Il s'agit de ce qu'on peut appeler l'entrepreneuriat socialement engagé, ou l'entrepreneuriat social et solidaire. Il s'agit de ces entreprises dont les dirigeants cherchent en fait, d'une manière ou d'une autre, à offrir une réponse à des besoins sociaux insatisfaits. Si cette dynamique n'est pas excessivement nouvelle, il est notable que ces entreprises qui sortent des schémas plus classiques de l'entrepreneuriat suscitent de plus en plus d'intérêt ou de sympathie non seulement de la part des chercheurs, mais aussi des entrepreneurs, des milieux politiques ou du public. Ainsi, le rapport 2009 du Global Entrepreneurship Monitor, la plus grande enquête internationale visant à mesurer l'entrepreneuriat, consacre une section spéciale à ce phénomène (Baldegger, Brühlhart, Rossi, 2010).

L'entreprise socialement engagée recouvre habituellement l'idée qu'il existe, au-delà du secteur privé – orienté vers la maximisation du profit – et du secteur public, de la place pour un troisième secteur: des organisations privées qui produisent des biens et des services en lien avec des objectifs sociaux. Ces entreprises peuvent être socialement engagées en ce qui concerne le processus de production (insertion ou réinsertion de catégories de personnes

¹ Une première version de ce texte a paru dans «Le management durable dans les organisations», Moncef, B., Carbone, V., Soulerot, M., (dir.), Lavoisier, Paris, 2011.

en difficulté, commerce équitable, ...) ou le résultat (services sociaux, aides, accueil de personnes en difficulté, santé, ...).

L'objectif de ces entreprises est donc à caractère social, et c'est pour se donner les moyens d'atteindre cet objectif que l'entreprise va déployer une activité à caractère économique. Cette dualité d'objectifs, social et économique, est donc bien présente. Cependant, l'objectif de nature sociale est très explicitement prioritaire, la performance économique n'étant vue alors que comme un moyen d'atteindre cet objectif, voire même comme une contrainte nécessaire pour assurer la vie de l'entreprise.

Ces entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de faire preuve de performance et d'efficacité. Elles agissent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et doivent lutter pour des ressources de plus en plus rares. Afin de se retrouver en bonne position pour l'accès aux ressources, il est donc vital pour elles de faire la preuve de leur performance auprès des bailleurs de fonds. Or, nous ne disposons actuellement pas de données empiriques suffisantes qui nous permettent de déterminer quels sont les critères et les facteurs de performance en ce qui concerne ces entreprises d'un type particulier.

L'objectif de cet article est donc de contribuer à cerner le phénomène de l'entrepreneuriat socialement engagé, cette nouvelle forme d'entrepreneuriat qui intervient souvent dans des domaines où les mécanismes de marché ne fonctionnent pas de manière optimale. Pour ce faire, nous allons établir les éléments nécessaires à une validation empirique du concept d'entreprise socialement engagée. Nous nous baserons pour cela des travaux consacrés à l'entrepreneuriat et l'entrepreneur, ainsi que des écrits des principaux acteurs du champ de l'entrepreneuriat socialement engagé.

Les définitions et les points de vue sur l'entrepreneuriat socialement engagé sont déjà nombreux. Dans une première partie, nous nous attacherons à clarifier ce concept, à partir de deux points de vue généralement utilisés lorsqu'il s'agit de définir l'entrepreneuriat: nous tenterons dans un premier temps de définir la personnalité, les compétences et les traits de caractères de l'entrepreneur socialement engagé, en distinguant ce qui est spécifique chez lui. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au contexte, en rattachant le phénomène de l'entrepreneuriat socialement engagé à la mondialisation. Nous verrons alors que s'intéresser à l'entrepreneuriat socialement engagé implique de réfléchir aux profondes modifications qu'a subies le champ de la philanthropie ou de la charité, au profit d'un nouveau champ qui pourrait s'appeler l'investissement social. Traditionnellement en effet, la charité consistait à donner sans attendre de retour financier, et souvent sans obligation aucune de la part du bénéficiaire. Les «investisseurs sociaux» au contraire, s'attendent à un «retour sur investissement», mesurable, de nature sociale, mais aussi quelquefois financière.

Les changements qui agitent depuis quelques années le domaine incitent fortement les associations à tendre vers un modèle entrepreneurial en intégrant plus fortement la logique de marché. Ainsi, elles devront développer de nouveaux modèles d'affaires (d'ailleurs pas forcément un lien avec l'objectif social que s'est assigné l'organisation) qui leur permettront de pallier à la diminution inéluctable des subventions publiques ou de la générosité, sources «traditionnelles» de financement (Boshee, 1998). Pour réussir, ces entreprises doivent impérativement professionnaliser leur outils et leurs méthodes de gestion, afin d'améliorer leur compétitivité, dans un environnement désormais fortement concurrentiel (Dees et Anderson 2006).

Nous discuterons trois éléments indispensables si l'on cherche à identifier empiriquement les spécificités de l'entrepreneuriat socialement engagé et à valider les critères de performance de ces entreprises. Il s'agit de l'innovation, de la performance, et du leadership. Si l'on admet que les entrepreneurs socialement engagés sont vecteurs ou agents de changement social, quels sont les outils, les méthodes ou les concepts qui nous permettent d'évaluer cette innovation sociale? Les entrepreneurs socialement engagés ont du succès, font preuve de performance dans leur entreprise. Comment mesurer la performance d'une entreprise, qui souvent, par exemple, fournit des biens d'une nature particulière (biens publics ou quasi-publics) à la société? Si la notion de succès ou de performance fait débat parmi ceux qui s'intéressent à l'entrepreneuriat (Saint Pierre, 2005), on peut imaginer que la question se pose d'autant plus lorsqu'il s'agit de réfléchir à l'entrepreneuriat socialement engagé. Les entrepreneurs socialement engagés font preuve de leadership lorsqu'il s'agit pour eux de surmonter les obstacles afin de contribuer au succès de leur organisation. Quelles sont les caractéristiques de cette compétence?

La conclusion montrera que l'intérêt pour une meilleure compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat socialement engagé dépasse largement le champ académique et permettra aux principaux acteurs et aux parties prenantes, notamment les investisseurs, d'utiliser cette connaissance de manière pertinente dans le cadre de leurs activités.

2. L'ENTREPRENEURIAT SOCIALEMENT ENGAGÉ

Il est nécessaire dans un premier temps de préciser la notion d'entrepreneuriat socialement engagé, notion qui se retrouve dans la littérature à partir en gros des années 90 sous des appellations comme l'entrepreneuriat social, ou l'entrepreneuriat social et solidaire.

On peut dire que c'est aux Etats-Unis que l'entrepreneuriat socialement engagé est apparu avec la création d'Ashoka (www.ashoka.org) par son fondateur, Bill Drayton. Drayton, ancien consultant en management, a décidé de transférer les concepts de performance et de stratégie utilisés lors de sa carrière de consultant dans le secteur social (Bornstein, 2004). Son exemple a fait des émules et les années 90 ont vu fleurir nombre d'initiatives similaires. Mentionnons en simplement ici quelques unes, sélectionnées pour l'impact qu'elles ont pu avoir sur la structuration du champ théorique de l'entrepreneuriat socialement engagé. Le REDF (Roberts Enterprise Development Fond) par exemple, créé en 1997, qui s'est intéressé aux communautés de la baie de San Francisco. Un de ses fondateurs, Jed Emerson, a développé un modèle de mesure de l'impact des entreprises sociales, le SROI, Social Return on Investment (Tuan 2003, Dees, Emerson and Economy 2001, 2002). Enfin, mentionnons encore la Skoll Fondation, créée par Jeff Skoll, un des co-fondateurs d'eBay, qui, outre des projets d'entreprises socialement engagées, finance des travaux de recherche dans le domaine, et Omidyar, également créée à l'initiative d'un co-fondateur d'eBay, Pierre Omidyar, qui a la particularité de contribuer au financement aussi bien d'entreprises lucratives que non lucratives.

En Europe, il semble que ce soit la Grande Bretagne qui fasse office de précurseur dans le domaine de l'entrepreneuriat socialement engagé. C'est dans ce pays en effet, que, sous le gouvernement de Tony Blair dès 1997, les notions et concepts relatifs à l'entrepreneuriat socialement engagé ont été mis en pratique, encouragés en cela par le gouvernement (Giddens 1999, Grenier 2002), notamment par le biais de fondations destinées à encourager, par le

financement, la création d'entreprise socialement engagées. Comme ailleurs en Europe, la Suisse aussi a vu l'émergence d'initiatives destinées à encourager ce type d'entrepreneuriat. Ainsi, la Fondation Schwab, lancée par Klaus Schwab le fondateur du World Economic Forum et sa femme Hilde, en 1998.

Mais l'intérêt pour l'entrepreneuriat socialement engagé touche aussi le monde académique. Des centres de recherche, des revues des réseaux spécifiquement dédiés à ce phénomène apparaissent. Parmi les pionniers, mentionnons bien sûr la Harvard Business School, dès 1993 (Austin 2003), ou la Stanford University dès 2000. Cette dernière lancera ensuite la revue Stanford Social Innovation Review en 2003. Gregory Dees, une figure prolixe de la littérature sur l'entrepreneuriat socialement engagé, a créé en 2002 le Centre pour l'avancement de l'entrepreneuriat social à Dukes University. A l'heure actuelle, on ne compte plus les hautes écoles qui ont un programme dédié à l'entrepreneuriat socialement engagé, ou qui intègrent cette problématique devenue incontournable d'une manière ou d'une autre dans leurs cursus.

2.1 LA PERSONNALITÉ DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat s'est beaucoup intéressée à cerner la personnalité de l'entrepreneur, afin de déterminer ce qu'elle pouvait avoir de spécifique. C'est bien entendu aussi le cas lorsqu'on s'intéresse à l'entrepreneuriat socialement engagé. Une des tentatives les plus abouties visant à identifier les caractéristiques de l'entrepreneur socialement engagé se trouve chez Dees et Economy (2001). Pour lui, il y a essentiellement cinq caractéristiques qui définissent l'entrepreneur socialement engagé, agent de changement social. Premièrement, les entrepreneurs socialement engagés sont guidés par la mission qu'ils se donnent, les objectifs sociaux qu'ils fixent à leur entreprise. La création d'une valeur sociale joue un rôle important dans leur motivation et oriente leurs actions. Le changement social prend en général du temps, et c'est pourquoi les entrepreneurs sociaux accordent souvent une grande importance au long terme.

Deuxièmement, les entrepreneurs socialement engagés identifient et exploitent des opportunités. Ils savent reconnaître et exploiter des opportunités qui permettent d'accomplir les objectifs découlant de la mission qu'ils se sont fixés.

Troisièmement, les entrepreneurs socialement engagés innoveront. Leurs entreprises se caractérisent souvent par un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage.

Quatrièmement, les entrepreneurs socialement engagés prennent des risques. D'une manière pragmatique, ils sont capables d'explorer toutes les voies possibles, de la philanthropie au marché, afin d'obtenir les ressources nécessaires à la survie et au développement de leurs projets.

Et enfin, cinquièmement, les entrepreneurs socialement engagés portent de l'attention à la valeur créée. Ils s'assurent d'apporter une plus-value sociale à leurs bénéficiaires, ainsi qu'un retour sur investissement raisonnable, de nature financière ou sociale, à leurs investisseurs.

Pour Dees, les entrepreneurs socialement engagés sont des individus qui partagent certaines caractéristiques particulières. Il rejoint ainsi de nombreux auteurs qui ont cherché à caractériser la personnalité, la motivation ou les caractéristiques des entrepreneurs.

2.2 LE CONTEXTE

Un second courant va chercher à définir l'entrepreneur socialement engagé comme un produit de son époque et de son contexte sociopolitique ou économique. L'entrepreneur socialement engagé apparaîtrait alors dans cette mouvance générale qui tend à réorganiser le monde des affaires et aussi dans une certaine mesure la société toute entière autour de la notion d'entrepreneuriat ou d'esprit entrepreneurial. L'apparition et la popularisation du personnage de l'entrepreneur socialement engagé va alors de pair avec un changement dans la conception de la pratique de la philanthropie. On assiste en effet aujourd'hui à une restructuration des pratiques philanthropiques, qui intègre de plus en plus les notions de performance, de stratégie, et de création de valeur (Porter et Kramer 1999).

Les entrepreneurs socialement engagés sont alors souvent des militants qui ont su saisir les opportunités présentes suite à ce bouleversement du champ de la philanthropie. Au lieu de se plaindre de l'emprise croissante de l'idéologie du marché dans tous les aspects de la vie quotidienne, et de son inefficacité à allouer d'une manière efficiente et optimale les ressources rares, ils cherchent à capitaliser sur cette toile de fond pour développer leurs entreprises selon leurs valeurs et leurs objectifs.

L'approche contextuelle, plutôt que de se focaliser sur la personnalité ou les caractéristiques de l'entrepreneur socialement engagé insistera donc sur les profondes modifications subies par le secteur social, concurrence croissante pour les ressources, nouvelles conditions de financement, nouvel état d'esprit, orienté vers l'entrepreneuriat. La concurrence s'est en effet considérablement accrue dans le domaine, qui a vu un nombre incalculable de nouvelles entités se profiler, et espérer profiter de ce véritable marché. On mentionne souvent Peter Drucker, qui aurait évalué à plus de 800'000 le nombre de nouvelles organisations à but non lucratif créées depuis les années 70 (Bornstein 1998). Bien qu'on ne sache pas exactement ce que recouvre ce chiffre, il permet de se faire une idée du développement phénoménal de ce type d'activités. La concurrence pour les ressources a modifié l'équilibre des pouvoirs en faveur des donateurs, et a en conséquence modifié le profil des organisations, qui tendent alors vers une plus grande efficacité organisationnelle, qui cherchent à développer des compétences en matière de stratégie, de marketing, de communication, ou encore de recherche de fonds. Les sources de financement de ces organisations sont aussi l'objet d'une profonde mutation. Les sources traditionnelles de financement, le financement public, est en voie de déclin dans toutes les économies développées. A titre d'exemple, McLeod (1997) a pu calculer que les subventions publiques aux Etats-Unis ont diminué de 23% dans les années 80, et ont continué sur cette tendance par la suite. Ce phénomène s'observe probablement de manière similaire dans toutes les économies industrialisées. Il n'y a cependant pas que la diminution des sources de financement qui est à relever. La composition même des fonds a changé profondément ces dernières années. Premièrement, de nombreuses entreprises ont tenu compte des implications possibles en terme d'image, et donc de réussite, d'une politique de responsabilité sociale, et ont donc mis en œuvre une série de mesures dans ce sens, parmi lesquelles il y a souvent un soutien marqué à des initiatives de caractère social. L'autre changement est à mettre en lien avec le formidable accroissement de fortune de certaines familles qui ont pu profiter des retombées de leurs activités commerciales. Mentionnons les Carnegie, Rockefeller, ou Krupp, et plus récemment Bill Gates ou Warren Buffet par exemple, qui, à travers leurs fondations, font transiter des montants importants en direction du secteur so-

cial. Un nouvel état d'esprit, enfin: l'emprise croissante du modèle entrepreneurial dans tous les domaines de la vie a bien sûr des conséquences sur le secteur social, et conduit notamment à flouter les distinctions traditionnelles entre public et privé ou entre lucratif et non lucratif.

3. VERS UNE PERSPECTIVE INTÉGRÉE

Un entrepreneur socialement engagé a certainement des caractéristiques ou une personnalité particulière. C'est aussi un produit de son époque ou de son contexte. C'est en tenant compte de ces deux aspects qu'il sera possible d'opérationnaliser le concept. Au vu de ce qui, précède, si l'on veut se donner les moyens de définir empiriquement le concept d'entrepreneur socialement engagés, quatre éléments devraient impérativement être pris en compte. Il s'agit en premier lieu de l'innovation: l'entrepreneur socialement engagés est-il véritablement un vecteur d'innovation, lui qui remet en question les codes et les normes établis, ou alors son activité consiste-t-elle à mettre en place, en les adaptant quelquefois des solutions déjà expérimentées par ailleurs? La question de la performance, ensuite: les entrepreneurs socialement engagés sont souvent perçus comme étant plus performants dans la distribution de biens publics ou dans le développement de nouveaux marchés, la question se posant étant bien évidemment de savoir comment mesurer – et avec quels indicateurs – cette performance. Le leadership, enfin, ou la capacité à agir en tant qu'agent du changement: développer et mettre en œuvre des pratiques novatrices implique une forme particulière de leadership. Là aussi, il s'agira de définir comment le caractériser et l'appréhender d'une manière empirique.

3.1 L'ENTREPRENEUR SOCIAL ET L'INNOVATION

La capacité pour un entrepreneur socialement engagé à innover joue un rôle primordial dans la création de valeur sociale de son entreprise. L'innovation, c'est reconnu, est en effet au cœur du processus de création de valeur. Les entrepreneurs socialement engagés sont souvent cités pour leur capacité à innover et à induire de profonds changements dans des domaines aussi divers que l'éducation, l'environnement, la santé, le commerce ou la banque. Le cas de Muhammad Yunus fondateur de la Grameen Bank, est de ce point de vue emblématique. Son idée de génie a été de remettre en question le postulat d'insolvabilité des pauvres. Grameen Bank est maintenant un acteur de taille, incontournable, et le microcrédit est une véritable institution.

La question qui se pose est bien de savoir comment définir le concept d'innovation. Il s'agit tout d'abord de distinguer l'innovation de l'invention. Nous dirions que l'innovation est un concept plus orienté vers la pratique. Un nouveau produit, un nouveau service, une nouvelle technologie ou une nouvelle organisation, sont des innovations qui ne vont pas forcément de pair avec des inventions proprement dites. Ensuite, il peut être intéressant de chercher à définir pour qui cette innovation est nouvelle. Il semble préférable de définir la nouveauté dans un sens relatif: est innovant l'adoption d'une nouvelle idée ou d'un nouveau comportement dans un certain système social. Cette manière de voir les choses rejoint une définition de l'innovation souvent utilisée, qui considère comme innovation l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour l'organisation (Hage 1999). Enfin il faudra décider si la notion d'innovation englobe nécessairement celle de performance, autrement dit si l'amélioration de la performance est une caractéristique d'une innovation. Si c'est le cas, il faudra bien sûr s'interroger sur la notion même de performance et sa mesure pour les entrepreneurs socialement engagés.

3.2 LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Le développement de l'entrepreneur socialement engagé est intimement lié aux phénomènes de globalisation et de mondialisation. On considère aujourd'hui que les entrepreneurs socialement engagés sont meilleurs lorsqu'il s'agit d'assurer la distribution de biens publics ou quasi-publics, ou de résoudre certains problèmes sociaux, et ceci par rapport aux pratiques traditionnelles, comme les politiques sociales ou les ONG. Il s'agit donc de déterminer si les entrepreneurs socialement engagés sont effectivement plus performants dans ce domaine, et ce qui les amène à cette performance.

Il y a des siècles maintenant que des penseurs comme William Petty, Adam Smith ou John Stuart Mill ont discuté de la mise à disposition pour tous des biens publics, ce qui n'est devenu une réalité qu'avec l'avènement, au vingtième siècle, de l'Etat-Providence. Les entrepreneurs socialement engagés seraient de meilleurs fournisseurs de biens publics que les fournisseurs traditionnels que sont les politiques sociales ou les ONG. Ces biens publics sont définis par Samuelson (1954) comme des biens dont la consommation par un individu ne soustrait rien à la consommation des autres. On peut illustrer cette situation avec l'exemple des dépenses militaires. Lorsqu'un système de défense est financé afin de, par exemple, protéger le territoire national de l'agression, aucun résident de ce territoire n'est exclu de cette protection. Si les acteurs agissaient rationnellement, le marché devrait être incapable d'assurer la distribution de ce type de biens. C'est le phénomène bien connu du *free-rider*: pourquoi payer si je peux alors bénéficier gratuitement de la prestation? La réalité est bien sûr plus complexe, et rares sont les biens exclusivement publics ou privés. La plupart des biens ont une nature intermédiaire, c'est le cas par exemple de l'éducation ou de la santé. De ce point de vue il est donc nécessaire de clarifier la situation des entrepreneurs socialement engagés: sont-ils plutôt fournisseurs de biens publics, de biens privés, de biens quasi-publics? Avec quel type de biens, ou quel genre d'activités sont-ils les plus performants ou peuvent-ils développer un avantage concurrentiel? Quel est le «business model» de ces entrepreneurs socialement engagés? Y a-t-il une différence entre les pays développés et les pays en développement de ce point de vue? Les entrepreneurs socialement engagés seraient particulièrement bien placés pour développer ces marchés émergents, notamment en ayant accès à certaines ressources managériales et technologiques (Osterwalder, Rossi & Dong, 2003).

3.3 L'ENTREPRENEUR SOCIAL, UN LEADER

Nous savons que la personnalité et les traits de caractères et les motivations d'un entrepreneur sont un bon prédicteur du succès ou de l'échec de son entreprise, ou permettent en tout cas donner des indications précieuses, dont il faut tenir compte, sur le développement futur de son organisation, en termes de croissance économique et de création d'emplois, de volonté de développement à l'international, ou d'innovation technologique (Rossi & Brühlhart, 2010). On s'intéressera alors aux compétences et connaissances, à l'éducation et aux expériences antérieures, aux motivations qui animent l'entrepreneur, à son insertion dans un réseau, à son équipe et son entourage, ou encore au rôle des éventuels personnalités qui ont pu faire office de modèles.

3.4 POUR UNE VALIDATION EMPIRIQUE DU CONCEPT

En examinant près de 160 articles publiés ayant pour thème l'entrepreneuriat social, Short et

ali (2009) ont pu mettre en avant l'absence de mesure du concept de l'entrepreneuriat social. Il nous paraît alors opportun, dans une prochaine étape, d'appliquer ce modèle de l'entrepreneuriat socialement engagé aux résultats de l'enquête GEM (Global Entrepreneurship Monitor). L'enquête permet en effet d'identifier les entrepreneurs sociaux sur la base d'un continuum sur la base de deux éléments: l'existence d'un but à caractère social ou environnemental clairement affirmé, et l'existence de revenus générés par l'activité de l'entreprise. Il nous sera possible alors de dresser le portrait de l'entrepreneur social à partir des catégories généralement utilisées en entrepreneuriat: les compétences de l'entrepreneur, sa personnalité, son insertion dans les réseaux, ainsi que quelques variables organisationnelles et de performance.

4. EN GUISE DE CONCLUSION

Le développement et le succès des entrepreneurs socialement engagés dépendent en fait de la manière dont va évoluer ce champ en structuration. La taille et la qualité seront les paramètres critiques, qui détermineront le futur de bien des organisations actives dans ce champ, par exemple lorsqu'il s'agira, pour de bailleurs de fonds, de décider dans quelle direction ou vers quelle organisation ou projet iront les ressources. Or, la plupart des idées préconçues à l'égard des entrepreneurs socialement engagés, comme les entrepreneurs socialement engagés vecteurs de changement social ou meilleure créateurs de valeur ou de performance, sont probablement fausses ou trop générales pour être d'une quelconque utilité. Les entrepreneurs socialement engagés bénéficient certainement d'un avantage concurrentiel, sous certaines conditions, dans certains contextes. Pour permettre à ces entreprises de se développer, il est indispensable de savoir sous quelles conditions et dans quel contexte.

C'est pour cela que de solides connaissances empiriques sur ce que sont et ce que font les entrepreneurs socialement engagés, est indispensable. Elles permettront aux entrepreneurs socialement engagés de distinguer où elles sont le plus à même d'être performantes, et donneront des arguments pour décider des investissements, permettant ainsi aux plus performantes de se développer, récompensant ainsi les entrepreneurs socialement engagés hautement performants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ashoka, (2003) "What Is a Social Entrepreneur?. Washington, D.C.: Ashoka Innovators for the Public http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm [cited July 1, 2004]

Austin, James E., Stacey Childress, and Cate Reavis (2003) The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark. HBS Case 9-304-042 Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing.

Baldegger, Rico., Brühlhart, Andreas, Rossi, Mathias (2010). Global Entrepreneurship Monitor. L'entrepreneuriat en comparaison internationale. Rapport national suisse 2009, HEG Fribourg.

Bornstein, David (1998) Changing the World on a Shoestring. The Atlantic Monthly 281 (1) (January): 34 - 39

Bornstein, David (2004) How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas.. New York: Oxford University Press.

- Dees, J. Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy (eds.) (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: Wiley.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson, and Peter Economy (eds.) (2002) *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, New York: Wiley.
- Giddens, Anthony (1999) *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, Malden, Mass.: Polity Press.
- Grenier, Paola (2002) "The Function of Social Entrepreneurship in the UK" Paper presented at the ISTR Conference, Cape Town, July 2002.
- Osterwalder, Alexander, Rossi, Mathias et al. (2002). «The Business Model Handbook for Developing Countries" IRMA Information Resource Management Association International Conference, Seattle.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. (1999) "Philanthropys New Agenda: Creating Value" *Harvard Business Review* (November-December): 121-130.
- Rossi, Mathias, Brühlhart, Andreas, (2010) «Entreprises indépendantes et entreprises à fort potentiel de croissance: peut-on les distinguer dès la phase de création?» 10e CIFEPM (congrès international francophone en entrepreneuriat et PME) Bordeaux (France)
- Saint Pierre, Josée, (2005), *La gestion financière des pme théories et pratiques*, Presses de l'Université du Québec, Canada
- Short, J.-C., Moss, T. W., Lumpkin, G.T., (2009), "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic entrepreneurship Journal*, 3, 161-194
- Tuan, Melinda (2003) "Measuring Impact", PowerPoint Presentation, Rockefeller-Goldman Sachs Foundation Social Impact Assessment Meeting, New York City, March 26, 2003. <http://www.redf.org/download/other/MeasuringImpact03.03.ppt> [cited July 1, 2004]