

Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL)

par

Patrick Valéau, Philippe Cimper et Louis
Jacques Filion

Cahier de recherche n° 2004-10

Décembre 2004
ISSN : 0840-853X

Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL)

RÉSUMÉ

Le texte présente un examen de la documentation ainsi que des réflexions sur l'entrepreneuriat dans les Organisations à but non lucratif (OBNL). Dans un premier temps, les auteurs introduisent les éléments essentiels de ce qu'est le champ d'étude de l'entrepreneuriat et montrent les critères généralement reconnus pour définir une OBNL. Ensuite, sont abordés des textes qui ont traité de l'expression entrepreneuriale dans les OBNL. Ce sont les organisations les plus indépendantes au niveau des subventions et des dons qui retiennent le plus souvent l'attention des auteurs qui ont traité de l'entrepreneuriat dans les OBNL. Celles-ci ne représentent cependant qu'une infime partie du mouvement OBNL. Les écrits qui ont traité de l'entrepreneuriat dans les OBNL s'adressent davantage aux praticiens. Peu d'études ont été publiées qui montrent une perspective de théorisation. Ce champ d'étude très émergent de l'entrepreneuriat dans les OBNL présente donc un potentiel élevé d'intérêt pour la recherche et la pratique compte tenu des besoins considérables d'entrepreneuriat chez ces organisations, dont les missions sociales apparaissent fort pertinentes pour les sociétés où elles évoluent, mais qui semblent généralement à cours de ressources pour les remplir.

Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL)

Auteurs :

Patrick Valéau, Patrick Valéau
Maître de conférences habilité à diriger les recherches
Membre du Grégeoi-Facirem, IAE de la Réunion
Associé au GRAPHE-CLAREE, IAE de Lille

Philippe Cimper, HEC Montréal

Louis Jacques Filion
Rogers-J.-A.-Bombardier Professor of Entrepreneurship,
HEC Montréal

Introduction

Les dimensions entrepreneuriales des Organisations à but non lucratif (OBNL) sont depuis quelques années de plus en plus valorisées et reconnues. L'État et les collectivités territoriales, voient dans ces organisations, tout d'abord, une source d'activités, d'emplois et de services contribuant au développement de la société toute entière. En 1999 Tony Blair ¹ et de son côté Guy Hasquet en 2000)² ont, en quelque sorte, officialisé cette reconnaissance. Les acteurs de ce secteur se retrouvent eux-mêmes également de plus en plus dans ce qualificatif « d'entrepreneur » : ils perçoivent là un statut valorisant leur capacité à construire et à développer des actions organisées. Une grande partie d'entre eux semblent préférer ce terme à celui de « gestionnaire » introduit dans les années 1980. Enfin, des chercheurs de plus en plus nombreux étudient à présent cette idée et les réalités qu'elle recouvre.

Cette rencontre entre entrepreneuriat et OBNL était a priori improbable tant ces champs se situent culturellement et conceptuellement aux antipodes l'un de l'autre : l'entrepreneuriat évoque souvent la trajectoire d'individus créant et développant leur entreprise dans le monde des « affaires » et produisant des richesses vendues sur le marché ; alors que les OBNL renvoient au traitement de questions sociales sous la forme d'actions collectives fondées sur des valeurs. Certes, les grands entrepreneurs créent souvent leur fondation, mais ces activités occupent généralement une place à part au sein de leur entreprise. Dans un passé plus récent, les mentalités

¹ Discours devant le British Venture Capital Association, juillet 1999.

² Ancien Secrétaire d'État français à l'économie sociale et solidaire qui a évoqué « la diversité des motivations et des raisons qui font que l'on entreprend » lors d'une conférence qu'il a donnée dans le cadre de qui s'est tenu(e) à Tours (France) les 23 et 24 novembre 2000.

et les pratiques semblent avoir évolué : d'une part, l'usage du terme « entrepreneuriat » s'est généralisé au-delà des entreprises lucratives ; et, d'autre part, les associations n'hésitent plus à envisager différentes façons de réaliser leurs missions.

Ce rapprochement apparaît d'autant plus intéressant qu'il vient concrétiser une évolution du signifiant populaire du terme « entrepreneur ». Ceci est particulièrement vrai dans le monde francophone où le terme tendait à signifier « quelqu'un qui fait des affaires louches » pour certains groupes populaires qui n'apprécient pas les pratiques d'affaires et qui, en général, ne les connaissent pas et ne les comprennent pas. Cette association entre entrepreneuriat et OBNL montre une meilleure compréhension populaire des termes « entrepreneur » et « entrepreneuriat » qui rejoignent ainsi dans une certaine partie de l'opinion publique leur signification habituelle associée à l'innovation, à la capacité d'accomplir des choses nouvelles et différentes attribuées par les initiés à ce terme à partir des écrits de Jean-Baptiste Say (1803 ; 1996) et de Joseph Alois Schumpeter (1934). Schumpeter a aussi présenté l'entrepreneur comme un agent de changement. L'entrepreneur, tel que défini par Schumpeter, réfère surtout à ce que nous appelons de nos jours un « intrapreneur », c'est-à-dire une personne qui contribue à des choses nouvelles et apporte des innovations dans les organisations. Il convient de mentionner ici que la notion de risque est aussi présente lorsqu'on évoque l'entrepreneur (Cantillon, 1755 ; Fillion, 1997, 1999).

Concernant les publications, mis à part quelques écrits comme l'ouvrage de Young (1983) intitulé « If not for profit, so what » ou l'article de Gartner « The voluntary association » publié en 1993 dans la revue *Entrepreneurship, Theory and Practice*, ces deux champs s'étaient, jusqu'à ces dernières années, ignorés. En raison des changements sociaux observés, mais aussi des évolutions de leurs concepts, ces deux littératures opèrent un rapprochement ou, plus précisément, un croisement. :

- la documentation sur les OBNL met en avant le caractère naturellement entreprenant de ces organisations ;
- la documentation en entrepreneuriat découvre avec elles, un nouveau champ d'application. Nous voyons émerger une nouvelle catégorie de recherches portant sur « l'entrepreneuriat social ».

Aujourd'hui, les textes abordant l'entrepreneuriat dans les OBNL se multiplient suivant une courbe exponentielle.

Prabhu (1999) voyait dans ce nouvel objet scientifique la possibilité d'une « fertilisation croisée ». Le présent examen de la documentation questionne le résultat de cette production en phase d'établissement. Dans quelle mesure cette documentation constitue-t-elle un champ homogène ? Dans quelle mesure intègre-t-elle les cultures, les perspectives et les concepts des deux disciplines impliquées ? Les textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL parlent-ils de la même chose, évoquent-ils les mêmes pratiques, dans les mêmes organisations ?

Avant d'explorer les contenus de cette documentation, il importe au préalable de clarifier nos acceptions des deux termes en question. Dans un premier temps, nous nous efforcerons de délimiter ce que nous entendons par OBNL, puis par entrepreneuriat. Nous préciserons également la façon dont nous avons recueilli, sélectionné et examiné les textes étudiés. Dans une deuxième partie, nous effectuerons un triple examen de cette documentation : un examen des contours en

évoquant un certain nombre de textes aux limites de notre sujet ; un examen qualitatif des contenus en abordant tour à tour la création, l'efficacité, les productions, l'action collective et le changement social ; et, enfin, un examen quantitatif mettant à jour certaines tendances d'ensemble.

1. Définitions et méthodes

Afin de pouvoir effectuer cet examen, il est nécessaire de commencer par poser, à titre de repères, quelques définitions. Il importe de mentionner au départ que les deux champs sont des domaines en voie de structuration qui n'ont pas encore rencontré de consensus paradigmatiques, au sens kuhnien du terme (Kuhn, 1970) pour être qualifiés de disciplines universitaires établies. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un examen exhaustif de la documentation pertinente, mais plutôt d'une évocation des principaux auteurs, retenus en fonction de leur notoriété ou de leur représentativité de tendances reconnues dans l'un ou l'autre des deux champs d'études concernées. C'est à partir de cette base que nous avons opéré la sélection de la documentation présentée dans le texte qui suit.

1.1. Les organisations à but non lucratif

Presque tous les écrits sur les OBNL commencent par évoquer le décalage existant entre l'importance de ces organisations dans les sociétés modernes et le peu de connaissances disponibles à leur sujet. Les textes sur ces organismes sont effectivement moins nombreux que ceux sur les autres catégories et types d'entreprises. Pourtant ils existent et sont, à bien y regarder, relativement abondants. Depuis le début des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, la production de ces écrits apparaît relativement régulière. Quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs décèlent un début d'engouement.

Les livres et les articles passent et se perdent sans véritable capitalisation. Les données et les idées se succèdent sans véritable « durcissement » théorique (Stengers, 1987). Les OBNL ne semblent pas encore constituer un véritable champ universitaire. Les nombreux écrits existant s'éparpillent entre :

- différentes disciplines : sciences politiques, droit, sociologie, économie, gestion;
- universitaires et professionnels : plus de professionnels que d'universitaires;
- différents pays : malgré différentes initiatives internationales, chaque pays explore de son côté la question ;
- différents supports : livres, revues et de très nombreux rapports³.

La plupart des revues restent locales. Certaines d'entre elles plus générales comme *Human Relations* ou la *Revue Française de Gestion* proposent de temps à autre un article sur le sujet. Finalement, il existe surtout trois revues spécialisées ayant un caractère international : *Voluntas*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* et la *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*.

³ Citons à ce sujet, les centaines d'écrits financés par le Secrétariat général à l'économie sociale et solidaire et ceux subventionnés par les conseils régionaux de France. Souvent de qualité, ils restent peu diffusés.

Nous revenons tout d'abord sur l'hétérogénéité de ces organisations telle que la perçoivent de nombreux auteurs, puis nous présentons la définition proposée par Salamon et Anheier (1997), et enfin, nous reprenons différents niveaux d'analyse et différentes perspectives découlant de ces écrits.

- **Hétérogénéité des OBNL**

Voici différentes façons de référer à ce secteur : « secteur non gouvernemental », « secteur non commercial », « secteur bénévole », « tiers secteur », « secteur philanthropique », « secteur indépendant », « économie sociale », « économie solidaire » ; « secteur non lucratif »

«L'incapacité à se mettre d'accord sur un nom... de ce secteur » (*Hodgkinson et Lyman, 1989*)

La première difficulté porte sur le nom de l'objet. Comme Hodgkinson et Lyman (1989) ou encore Salamon et Anheier (1997) le relèvent, les différentes terminologies mettent l'accent sur différents aspects des OBNL. Au-delà, ces termes désignent des ensembles dont les frontières ne sont pas tout à fait identiques : suivant les cas, elles comprennent les coopératives, les mutuelles ou une partie seulement des OBNL. Dans le cadre de cet examen, nous retenons le vocable Organisation à But Non Lucratif (OBNL).

« Organisation à But Non Lucratif », « Organisation sans but lucratif », « Nonprofit », « Not For Profit »

« L'organisation à but non lucratif ne peut pas légalement reverser ses profits aux propriétaires, ni à qui que ce soit dans l'organisation.» (*Weisbrod, 1988*)

Le point de repère essentiel, fondamental, reste bien évidemment le but non lucratif. Cela dit, la plupart des auteurs s'empressent de préciser qu'il ne s'agit pas d'interdire les profits en tant que tels, mais simplement leur redistribution : les excédents peuvent être réinvestis ou donnés. Chez les anglophones, certains établissent des distinctions entre « *not-for-profit* » et « *nonprofit* » signifiant ainsi que les OBNL peuvent faire des profits mais que ce n'est pas leur but (Oleck, 1980). Au Québec, le terme « Organisation sans but lucratif » a été et reste encore utilisé, mais on lui préfère de plus en plus le terme « Organisation à but non lucratif », également utilisé en France et ailleurs dans le monde francophone. Un certain nombre d'auteurs s'efforcent de préciser cette notion en référence aux éléments juridiques introduits par la Loi 1901 ou la section 501.c.3 du code du revenu (USA)⁴. Mais ces repères restent relatifs, et varient selon les législations de chaque pays.

« Certaines sont de véritables entreprises, d'autres demeurent des "organisations amicales et bénévoles" » (*Courtois, 1995*)

« Des petites soupes populaires aux orchestres symphoniques, de l'association de jardinage au groupe écologiste, comment un ensemble d'organisations si

⁴ Au Québec, il est question d'introduire une loi plus spécifique sur les OBNL.

diverses peut-il être considéré comme un secteur avec suffisamment de points commun ? » (Salamon et Anheier, 1997)

L'éventail des activités possibles à partir du critère de non lucrativité reste immense. De même la taille et l'ancienneté de ces organisations présentent des variations identiques à celles du secteur lucratif. Certaines gardent des fonctionnements très informels (Reed et Howe, 1999), d'autres se développent sous la forme d'organisations comparables aux entreprises. Concernant leurs activités, différentes classifications existent. Celle de Salamon et Anheier (1997) propose les rubriques suivantes : culture et loisirs, éducation et recherche, santé, services sociaux, environnement, développement et logements sociaux, droit, lobbying et politique, philanthropie, activités internationales, religion, associations professionnelles et syndicats, autres.

« Il y a aussi des combinaisons hybrides d'organisations à but non lucratif avec des organisations gouvernementales.(...) une autre forme d'hybridation consiste en des alliances d'organisations non lucratives avec des entreprises lucratives.» (Weisbrod, 1988)

Le terme « tiers secteur » situe les OBNL entre l'État et le marché. Dans ce sens, certains le voient comme servant l'intérêt général et se focalisent sur ses relations avec les pouvoirs publics. D'autres le voient comme prenant en charge des demandes minoritaires non solvables, intégrant dans leur réflexion la concurrence possible avec les entreprises. Les textes anglophones des années 1990 insistent sur les « hybridations » possibles : les alliances et les combinaisons possibles entre les OBNL et les acteurs des secteurs publics et marchands.

- **La définition de Salamon et Anheier**

« Le secteur non lucratif n'est pas bien compris non pas tant parce que les données à ce sujet sont limitées que parce que les concepts utilisés pour décrire ses frontières sont trop imprécis (...) Ainsi des progrès sont nécessaires sur l'équipement analytique de base pour le conceptualiser et cerner ses caractéristiques de base.»(Salamon et Anheier, 1997)

L'hétérogénéité des OBNL associée à la diversité des textes écrits à leur sujet a favorisé la multiplication et la diversité des définitions. Parmi celles-ci, la plus souvent citée actuellement est sans doute celle proposée par Salamon et Anheier (1997) dans le cadre d'une recherche mettant à contribution des chercheurs de 13 pays différents. Ils proposent leur concept pour penser et mesurer ces organisations. Ils passent en revue les définitions juridiques en vigueur dans les différents pays concernés par cette étude (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie, Suède, Japon, Inde, Égypte, Brésil, Thaïlande, Ghana, Hongrie). Salamon et Anheier (1997) retiennent finalement cinq critères pour qu'une organisation soit considérée à but non lucratif.

Tableau 1
Critères de définition d'une OBNL

1. <i>Organisée</i> , autrement dit relativement instituée
2. <i>Privée</i> , autrement dit suffisamment séparée de l'État
3. <i>Sans redistribution des profits</i> aux propriétaires ou aux dirigeants
4. <i>Autodéterminée</i> avec ses propres procédures de gouvernance
5. <i>Volontaire</i> , autrement dit impliquant un minimum de bénévolat y compris dans son conseil d'administration et dans ses ressources financières.

Selon Salamon et Anheier (1997)

- **Différents niveaux d'analyse**

D'autres auteurs tentent de rendre compte des OBNL. Nous pouvons ordonner leurs approches autour de quatre critères (Valéau, 2003a et b).

Tableau 2
Différentes approches des OBNL

	Moyen – Manière	Résultat – Fin
Niveaux sociopolitiques	Action collective Valeurs partagées Socialisation	Impact Changement social
Niveaux technico-économiques	Efficacité, gestion	Biens et services répondant à un besoin

(Valéau, 2003a, 2003b)

« Pour certains, même s'attarder aux péripéties de la boîte noire organisationnelle, pouvait être perçu comme l'abandon du projet et des valeurs du militantisme ; comme un glissement progressif vers les marais des activités gestionnaires, où toute la dynamique associative risquait fort de perdre son âme ... L'idée de s'associer vise la constitution d'un collectif opératoire autour d'un objectif commun (...) Une formule de vie en société fondée sur le rapprochement libre et décidé d'individus pour trouver une solution à des problèmes d'époque. » (Laville et Sainsaulieu, 1997)

Concernant le fonctionnement social et politique des OBNL, les sociologues tels que Laville et Sainsaulieu (1997) décrivent notamment la dimension collective de l'action autour d'un projet « militant ». Ils soulignent le rôle de ces organisations en termes d'insertion sociale. Cette approche marque l'évolution des écrits en langue française au cours de ces dernières années : la

notion d'économie sociale et solidaire valorise les emplois créés et les vertus du bénévolat en termes d'intégration et de socialisation. Cette socialisation se retrouve également de façon plus critique dans le texte de Kanter (1968). Mintzberg (1986) évoque les OBNL comme des organisations missionnaires susceptibles de dériver en arène politique. Certains auteurs proposent ainsi une vision plus politique des OBNL : une confrontation entre différentes parties prenantes.

« Le modèle ad hoc (ad hoc model) d'implication des volontaires est vulnérable au passage du temps » (Brudney, 1994)

Quant au fonctionnement technico-économique de ces organisations, on retrouve de nombreux écrits relatifs à leur gestion. Cette documentation, essentiellement anglophone, est peut-être la plus abondante et la mieux structurée. Elle se développe sous forme de recueils d'articles et de livres couvrant les différents domaines de la gestion (gouvernance, planification stratégique, finance, marketing, gestion des ressources humaines). Parmi ces livres, citons par exemple « The Nonprofit Handbook – Management » de Connors (2001, « The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management » de Herman (1994, et « The Nonprofit Sector – a Research Handbook » de Powell (1987). La plupart de ces écrits vont dans le sens d'une rationalisation de la gestion des OBNL en empruntant aux entreprises classiques.

« Leur mission première se situe au-delà des intérêts mutuels ou personnels de leurs membres et bénéficie à la société sous la forme de biens publics (...) Cette mission consiste en un engagement à servir d'agent de changement dans la création d'une civilisation meilleure. » (Cooperrider et Passmore, 1991)

« Le rôle des OBNL en tant qu'acteur institutionnel d'une société démocratique viable est une question requérant une attention constante. » (Van Til, 1994)

Au niveau de l'impact des OBNL sur leur environnement, différents auteurs parlent de changement social. Les OBNL interpellent l'opinion et les pouvoirs publics sur certains problèmes. Pour Cooperrider et Passmore (1991) ou encore Cheroutre (1997), les OBNL auraient une fonction critique : par les idées qu'elles défendent, elles auraient pour vocation de faire changer la société. Cette problématique trouve aujourd'hui un nouveau souffle avec le rôle joué par les OBNL dans les nouveaux mouvements sociaux qui accompagnent la mondialisation.

« La stratégie convertit la mission et les objectifs de l'institution à but non lucratif en performance (...) Le fait de déterminer des performances clés permet de se fixer des buts (...) Les bonnes intentions doivent être transformées en actions efficaces. » (Drucker, 1990)

Concernant les résultats technico-économiques, les économistes insistent sur l'utilité des biens et services produits, autrement dit sur leur capacité à satisfaire les besoins de populations visées. Drucker (1990) insiste sur la notion d'excellence et sur la nécessité de quantifier les résultats obtenus. Il s'agit pour ces organisations de s'évaluer et de s'améliorer. Le calcul de la valeur produite individuellement et collectivement par les OBNL fait l'objet de nombreux débats. Cela demeure un des points sensibles, car il n'est pas toujours facile d'identifier avec précision des résultats qui touchent plusieurs dimensions souvent difficiles à évaluer de la vie des gens et des collectivités.

« Dans une organisation non lucrative, le système idéal de performance reconnaîtrait l'existence de multiples constituants et construirait des mesures autour de chacun d'eux. » (Kanter et Summers, 1987)

Considérant les différentes dimensions et les différentes parties prenantes impliquées dans les OBNL, certains auteurs comme Kanter et Summers (1987) insistent sur la nécessité de trouver des compromis et de construire des consensus. D'autres, comme Valéau (2003), présentent une gestion faite de dilemmes et d'arbitrages : il y aurait différentes manières de gérer les associations reflétant la sensibilité des acteurs impliqués.

« La diversité qui caractérise la participation dans les OBNL explique l'échec de la recherche d'un modèle unique, satisfaisant et homogène pour ce secteur » (Young, 1983).

1.2. Définition de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur

« Chez les économistes, on s'entend pour associer l'entrepreneur à l'innovation. On le voit comme une dynamo du développement. Chez les spécialistes des sciences du comportement, on attribue à l'entrepreneur des caractéristiques de créativité, de ténacité, d'internalité et de leadership. Chez les ingénieurs et les spécialistes de la gestion des opérations, l'entrepreneur est vu comme un bon répartiteur et coordonnateur de ressources. Chez les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait mesurer le risque. Pour les spécialistes de la gestion, l'entrepreneur sait se donner des fils conducteurs, des visions autour desquelles il organise l'ensemble de ses activités. Il sait se débrouiller et s'organiser. Il excelle dans l'organisation et l'utilisation des ressources qui l'entourent. Pour les spécialistes du marketing, l'entrepreneur identifie des opportunités, sait se différencier et penser "clients" ». (Filion, 1997).

De façon comparable aux OBNL, l'entrepreneuriat est approché suivant différentes perspectives qui en gardent différentes images (Filion, 1997 ; Gartner, 2001). S'il n'existe effectivement pas de consensus absolu quant à la définition de l'entrepreneur, il reste quelques dénominateurs historiques communs (Filion, 1997 ; 1999) : l'entrepreneuriat peut être défini comme un ensemble d'activités associées à la « création » et au « développement » d'une entreprise. Ainsi, l'entrepreneur est avant tout un innovateur (Say, 1803 ; Schumpeter, 1934) et un preneur de « risques » (Cantillon, 1755 ; Mill, 1848 ; Knight, 1921) sans cesse à la recherche de nouvelles « opportunités d'affaires » à exploiter (Kirzner, 1993 ; Shane, 2003, 2004).

« Il est établi que, bien qu'il y ait des recoupements entre l'organisation entrepreneuriale et la petite entreprise, elles constituent des entités différentes. (...) Les principaux buts d'une affaire entrepreneuriale sont la profitabilité et la croissance. » (Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984)

Pour certains, ces activités caractérisent la phase de création (Van de Ven, Hudson et Schroeder, 1984 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Gartner, Bird et Starr, 1992 ; Gartner et Gatewood, 1992 ; Hofer et Bygrave, 1992), avant que l'entreprise ne soit complètement établie (Weick, 1979 ; Van de Ven, Hudson, Schroeder, 1984 ; Gartner, Bird et Starr, 1992). Mais, pour d'autres, la phase entrepreneuriale se poursuit aussi longtemps que l'entrepreneur saisit de nouvelles opportunités

(Filion, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Ucbasaran, Westhead et Wright, 2001) et développe son entreprise (Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984 ; Shane et Venkataraman 2000; Davidson et Wiklund, 2001). Pour ces auteurs, le défi de l'entrepreneuriat consiste à perpétuer l'entreprise au moins autant qu'à la créer.

« L'entrepreneur est très sûrement pluriel (...) Il existe de nombreuses sortes d'entrepreneurs (...) Il n'y a pas de moyenne en entrepreneuriat » (Gartner, Shaver, Gatewood, Katz, 1994)

Depuis longtemps, les typologies contribuent à la connaissance de la pluralité des phénomènes entrepreneuriaux (Filion, 1997, 2000c). Depuis, la distinction établie par Smith (1967) entre entrepreneur artisan et entrepreneur opportuniste et les onze types de Vesper (1980), ces typologies se sont progressivement imposées, affirmant la diversité des entrepreneurs. La typologie de Filion (2000b) présentant des propriétaires-dirigeants de PME, par exemple, suggère un « bûcheron » centré sur son travail, un « missionnaire » mû par son rôle de rassembleur, un « séducteur » orienté vers les relations sociales, un « joueur » plus calculateur, un « converti » centré sur son produit et ses stratégies, un « vacancier » qui se partage entre son entreprise et d'autres activités professionnelles essentielles à sa survie. Sa typologie d'entrepreneurs inclut essentiellement deux types : l'opérateur et le visionnaire (Filion, 2004a). Ces différents comportements impliquent à l'évidence différentes motivations ainsi que des systèmes entrepreneuriaux et organisationnels très différents dont la compréhension permet de mieux saisir les cohérences et les cheminements. Ces typologies servent à la formation de futurs entrepreneurs et les aident à mieux se situer. Elles peuvent aussi inspirer les entrepreneurs impliqués dans des OBNL de même que les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine à établir des typologies propres à ce champ.

« À cause de la nature hétérogène de l'entrepreneuriat en termes de diversité de motivation, de types d'entrepreneurs et de formes organisationnelles, mesurer la performance entrepreneuriale est inévitablement un défi. » (Ucbasaran, Westhead, Wright, 2001)

L'un des débats récurrents dans la littérature entrepreneuriale porte sur la « mesure » des phénomènes : il s'agit de ne pas confondre les entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants, sans pour autant devenir trop restrictif. Il faut notamment considérer que tous les entrepreneurs ne recherchent pas forcément le profit et la croissance (Naffziger, Hornsby et Kurato, 1994 ; Valéau, 2001). Cette observation semble d'autant plus évidente lorsqu'il s'agit de référer aux entrepreneurs dans les OBNL :

« La majorité des travaux empiriques utilisent différents jalons objectifs, financiers et non financiers pour mesurer la croissance et la performance au niveau de l'entreprise (...) Quoi qu'il en soit, la performance entrepreneuriale peut être beaucoup plus subjective, suivant les attentes personnelles, les aspirations et les compétences des entrepreneurs individuels. » (Ucbasaran, Westhead, Wright, 2001)

Si au-delà de la création d'une organisation, nous voulons également considérer son développement, comment pouvons-nous le « jauger » autrement que par la croissance ?

«Ici le facteur critique pour distinguer les entrepreneurs des non-entrepreneurs et, en particulier les propriétaires de petites entreprises est l'innovation.» (Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984).

La notion d'innovation semble plus acceptable et plus praticable dans le contexte des OBNL. Elle nous ramène, ce faisant, aux définitions de Say et Schumpeter, deux des pères du champ d'étude de l'entrepreneuriat (Filion, 1997). Ce critère nous permet de dépasser la question de la croissance et du profit, pour des changements plus qualitatifs. Cette innovation est « l'introduction de quelque chose de nouveau ». Elle est « changement », ce qui implique toujours un minimum de remise en cause et donc une prise de risque. En ce qui a trait à l'entrepreneuriat dans les OBNL, nous envisagerons ces innovations aux niveaux de l'organisation et de ses fonctionnements, des services et des biens produits, des façons de mobiliser l'action collective et d'introduire des changements sociaux.

« l'entrepreneur reste l'acteur du phénomène (...) » « le chercheur en entrepreneuriat est particulièrement intéressé par la personne même de l'entrepreneur » - « Sa singularité (recherche en entrepreneuriat) réside dans l'accent mis sur l'entrepreneur et la relation qui le lie à l'organisation qu'il impulse. » (Verstraete, 2002)

« Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions (...) le terme "vision" implique qu'on soit capable de se fixer des buts et de les atteindre. » (Filion, 1997)

Dans ce sens, ce n'est pas seulement la capacité à concevoir l'innovation en tant que telle qui qualifie l'entrepreneur, mais sa capacité à la réaliser dans le cadre d'une vision. L'innovation n'est pas un produit (Alter, 2000), elle est un processus à travers lequel l'entrepreneur introduit une nouveauté, une nouvelle façon de faire, qui peut porter sur plusieurs dimensions de la vie de l'entreprise dont les façons d'organiser les opérations, de recourir à de nouvelles sources d'approvisionnement, de développer de nouveaux marchés et autres.

1.3. Méthodes

L'objectif de ce texte consiste à dresser un portrait critique de la documentation essentielle traitant de l'entrepreneuriat dans les OBNL. Nous avons d'abord expliqué notre compréhension de ce qu'est l'entrepreneuriat et de ce que sont les OBNL. Pour mener à bien notre réflexion, il nous a fallu tour à tour :

- recueillir les articles pertinents ;
- sélectionner ceux traitant effectivement de notre sujet et susceptibles de nous intéresser ;
- ordonner leurs contenus et identifier quelques tendances.

Pour la première étape, nous avons tout d'abord effectué une recherche sur la base de données en ligne ProQuest, une base donnant accès, la plupart du temps en « texte intégral » à un très grand nombre de revues sur les organisations, notamment des revues d'entrepreneuriat et des revues sur les OBNL. Nos requêtes croisaient, deux par deux, les mots clés suivants :

- entrepreneurship *et* social ;
- entrepreneurship *et* nonprofit organization *ou* not-for-profit organization *ou* third sector *ou* voluntary;
- innovation *et* nonprofit organization *ou* not-for-profit organization *ou* third sector *ou* voluntary;
- nonprofit organization *ou* not-for-profit organization *ou* third sector *ou* voluntary .

Nous avons ainsi obtenu plus de 500 textes. De ceux-ci, nous avons éliminé tous ceux annonçant des congrès et autres éléments sans contenu. Compte tenu du caractère élargi de la quatrième requête, nous avons également retiré toute une série de textes parlant d'OBNL sans rapport a priori avec l'innovation ou l'entrepreneuriat. Nous avons retenu 95 textes de ce premier tri.

ProQuest ne rassemblant que des articles issus de revues anglophones, nous avons ensuite complété notre base de données avec :

- neuf articles de la *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, celle-ci constitue la principale revue en langue française spécialisée sur les OBNL ;
- sept ouvrages francophones et anglophones susceptibles de rejoindre nos préoccupations.

Nous avons donc finalement rassemblé 111 textes au total.

La deuxième étape consistait à établir ceux qui parmi ces textes parlaient effectivement d'entrepreneuriat dans les OBNL. Nous nous sommes tout d'abord demandés s'ils traitaient bien d'OBNL au sens défini par Salamon et Anheier (1997) (voir tableau 1) : des organisations privées, sans redistribution des profits, auto-gouvernées, recourant à des ressources humaines et/ou des dons volontaires ? Nous avons, sur ce critère, éliminé certains textes sur l'entrepreneuriat social ne parlant pas d'OBNL de même que des textes sur le tiers secteur s'intéressant principalement aux coopératives. Nous nous sommes ensuite demandés si les textes restants parlaient d'entrepreneuriat. Nous avons rencontré trois cas de figures : des textes développant des contenus sur les termes pertinents qui nous concernent; des textes qui annonçaient le terme mais qui, compte tenu des définitions retenues n'en parlaient pas et, troisièmement, des textes qui, bien que n'utilisant pas ce terme, abordaient le sujet. Un grand nombre de textes se trouvaient en fait à la limite de notre objet, nous confrontant aux incertitudes du concept d'entrepreneuriat. Nous évoquons dans la seconde partie de ce texte certaines hésitations et certains arbitrages liés à cette partie de notre travail car ils révèlent quelques aspects «frontières» de certains des écrits de cette documentation. Nous dessinons, ce faisant, les contours et établissons les frontières de l'ensemble des textes retenus sur lesquels nous avons travaillé.

La troisième étape consistait à analyser le contenu des textes finalement retenus. Nous avons procédé à l'analyse de ces textes à partir de six thèmes : le premier a trait à la création de l'organisation ; les quatre suivants, soit l'efficacité, les produits, l'action collective et le changement social sont ceux que nous avons utilisés pour rendre compte des écrits sur les OBNL associées au principe d'innovation qui caractérise l'entrepreneuriat ; la dernière catégorie, quant à elle, correspond aux textes abordant de façon transversale les thèmes précédents. Nous distinguons, par ailleurs, trois types de contributions :

- les discussions : une grande partie des textes sur le sujet sont écrits par des professionnels parlant de leurs expériences et exprimant librement leurs convictions ;
- des cas : ceux-ci sont avant tout à caractère descriptif mais peuvent également amener des éléments de réflexion ;
- des textes théoriques : nous inscrivons dans cette catégorie les textes introduisant des références à d'autres textes, définissant leurs concepts et maintenant une relative neutralité dans leurs arguments. Compte tenu du petit nombre d'articles répondant simultanément à ces trois critères, nous avons considéré comme théoriques tous les textes répondant à au moins deux d'entre eux.

Nous analysons ainsi les textes de façon qualitative puis quantitative. Ce faisant, nous dégageons quelques tendances d'ensemble de ce corpus.

2. Un examen à trois dimensions de la documentation

Nous dressons à présent le portrait de l'essentiel de cette documentation. Nous revenons tout d'abord sur les contours de l'entrepreneuriat dans les OBNL, compte tenu de ses intersections avec différents autres champs. Nous analysons ensuite les contenus des textes recueillis. Enfin, nous terminons par un inventaire quantitatif portant sur la nature et les thématiques de ces contributions. Ce faisant, nous constatons qu'une grande partie des écrits et des débats traitant des OBNL portent sur le financement de ces organisations.

2.1. Les contours de l'entrepreneuriat dans les OBNL

Ce premier examen explore les frontières du champ. Nous revenons ici sur certaines hésitations révélatrices des incertitudes mais aussi des malentendus possibles autour de cet objet. Nous revenons tout d'abord sur la nature des organisations étudiées, puis sur le caractère entrepreneurial des démarches abordées.

- Entrepreneuriat dans les OBNL et entrepreneuriat social

« L'entrepreneuriat social comprend une variété d'initiatives se répartissant entre deux catégories : tout d'abord dans le secteur lucratif, l'entrepreneuriat social comprend des activités mettant l'accent sur l'engagement social du secteur privé, sur les bénéfiques qu'obtiennent ceux qui sont efficaces en faisant le bien. Ensuite, il se réfère aux activités encourageant des approches plus entrepreneuriales au sein du secteur non lucratif en vue d'accroître l'efficacité et la pérennité de l'organisation.» (CCSE, 2001).

« Le secteur non-lucratif fait face à une demande d'efficacité accrue, de pérennité dans le cadre d'une diminution des fonds des sources traditionnelles et à une compétition accrue pour ces ressources raréfiées (...) En même temps, la concentration accrue des richesses dans le secteur privé promeut des appels à une plus grande responsabilité sociale des entreprises. » (Johnson, 2000)

« L'entreprise sociale peut exister sous de nombreuses formes légales : sociétés, associations, clubs, équipes coopératives. » (Prabhu, 1999)

Certains textes utilisent l'expression « entrepreneuriat social » à propos d'entreprises lucratives intégrant à leur développement des paramètres éthiques et sociaux. Dans ce sens, Valéau (2001) évoque des entreprises « non seulement lucratives ». Cela dit, la plupart des textes se réclamant de ce courant étudient des organisations à but non lucratif.

« (Les entrepreneurs sociaux) adoptent de plus en plus des modèles organisationnels hybrides qui brouillent les frontières entre OBNL et Organisation à but lucratif » (Wallace, 1999)

« L'entrepreneuriat social émerge comme une nouvelle approche pour répondre à la complexité des besoins sociaux. Avec son emphase sur la résolution des problèmes et sur l'innovation sociale (...) l'entrepreneuriat social fait éclater les frontières traditionnelles entre le secteur public, le privé et le non-lucratif et met en avant des modèles hybrides d'activités lucratives et non lucratives. (Johnson, 2000)

«L'entrepreneuriat social peut être vaguement défini comme l'utilisation de comportements entrepreneuriaux à des fins sociales, où de façon alternative, les profits générés sont utilisés au profit d'un groupe spécifique désavantagé. (Hibbert, Hogg, Quinn, 2002)

De nombreux textes portant sur l'entrepreneuriat social focalisent leur attention sur des OBNL de diverses formes hybrides. Ils évoquent souvent des organisations à la croisée du lucratif, du non lucratif et du public, dont la seule vocation est de résoudre efficacement les problèmes sociaux qu'elles s'assignent (Wallace, 1999 ; Johnson, 2000 ; Hibbert, Hogg, Quinn, 2002).

Suivant l'approche retenue, l'entrepreneuriat dans les OBNL apparaît souvent comme un sous-ensemble ou un aspect d'un entrepreneuriat social intégrant également d'autres formes d'organisations (tableau I de l'annexe 1). D'un autre côté, l'entrepreneuriat social étudiant des formes hybrides d'organisations peut être vu comme une forme d'entrepreneuriat dans les OBNL (figure 1). Dans les deux cas, l'entrepreneuriat social apparaît comme une source importante de textes relatifs à notre sujet.

- **Entrepreneuriat des OBNL et économie sociale et solidaire.**

Parmi les textes francophones de l'économie sociale et solidaire et du secteur non lucratif utilisant le terme «entrepreneuriat», un grand nombre évoquent effectivement des formes d'organisations hybrides.

Les textes de la *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives* (RECMA) utilisent volontiers le terme « entrepreneuriat » à propos des coopératives. La question se pose cependant de savoir si ces dernières constituent effectivement une forme hybride d'OBNL, les avis sur la question étant partagés. Gui (1992) considère qu'elles ne redistribuent pas de profits aux investisseurs alors que le groupe de recherche rassemblé autour de Salamon et Anheier (1997) les écarte, considérant les ristournes et autres bonus comme des formes de dividendes. De leur côté, Malo et Valéau (2005) semblent estimer que tout dépend de la coopérative considérée : les coopératives ouvrières de même que les coopératives de producteurs peuvent s'apparenter à une entreprise lucrative alors que les coopératives de consommateurs ressemblent davantage à des associations à but non lucratif. Tout dépend également de l'état d'esprit dans lequel elles sont conduites. D'une façon générale, les coopératives génèrent une documentation relativement spécifique, y compris pour ce qui relève de l'entrepreneuriat. Compte tenu de ces éléments, nous avons retiré de notre base les textes se rapportant exclusivement à l'entrepreneuriat dans ces organisations, le domaine des coopératives constituant un champ d'étude en soi.

Les textes français de l'économie sociale et solidaire évoquent très souvent les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires et les ateliers protégés. Toutes ces organisations sont

régies par des droits spécifiques. Elles prennent le plus souvent le statut français d'association Loi 1901. Ce sont des entreprises utilisant une main-d'œuvre subventionnée qui effectivement produisent et vendent leurs marchandises. Mais leur but premier reste l'insertion de personnes en difficulté, accédant difficilement à l'emploi. Compte tenu des hybridations comprises dans le cadre de l'entrepreneuriat social, nous avons conservé ces textes d'autant qu'ils abordent des dimensions entrepreneuriales (par exemple : *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre* de Demoustier, 2001; «L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale» de Draperi, 2003).

- **Entrepreneuriat dans les OBNL et gestion.**

«Les organisations à but non lucratif sont sommées d'adopter une approche plus « affaires » pour leurs opérations et d'ajouter de nouveaux revenus propres pour contrebalancer le manque de liquidités dû aux donations et aux subventions moins nombreuses. » (Zietlow, 2001).

Plusieurs textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL partent de la perspective exprimée dans la citation ci-dessus : « *il faut dégager des fonds* ». Ce faisant, ils abordent des thèmes comme la stratégie, le marketing, la finance et la gestion des ressources humaines, au risque parfois de perdre de vue les spécificités d'une démarche proprement entrepreneuriale. À titre d'exemple, la première partie du texte de Rousseau (2002) intitulé « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives » décrit des expansions effectivement entrepreneuriales, la seconde partie, portant sur l'organisation des militants, apparaît en revanche de nature essentiellement gestionnaire.

De nombreux textes sur les OBNL utilisent le terme «entrepreneuriat» pour référer à la gestion, préconisant simplement de rationaliser et de formaliser le fonctionnement des dites organisations. Ainsi, nous avons écarté les nombreux textes dont nous disposons sur la gestion des OBNL, notamment ceux issus des manuels (par exemple : Powell, 1987 ; Herman, 1994).

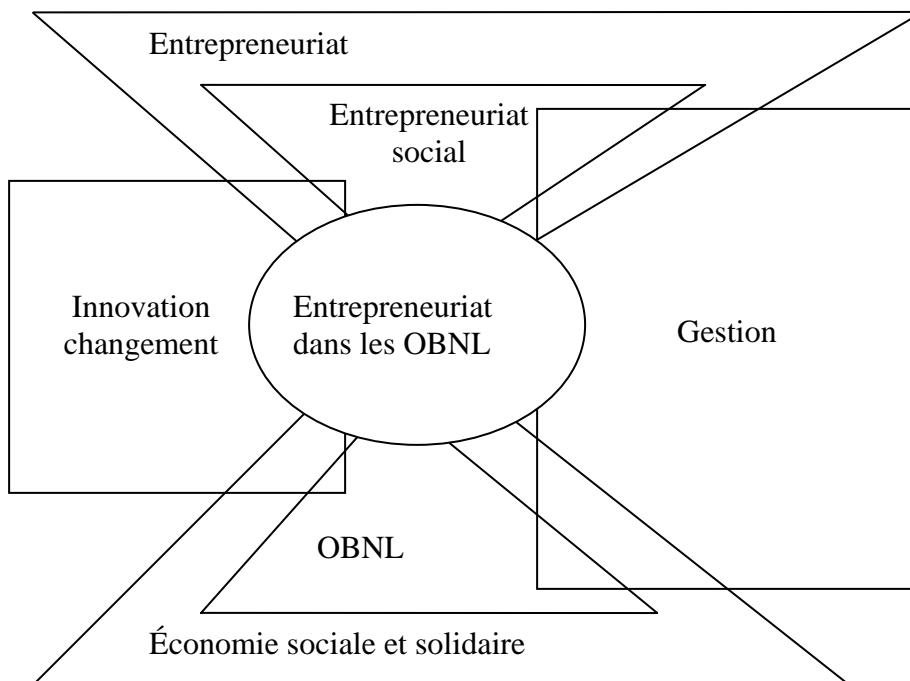
- **Entrepreneuriat dans les OBNL et innovation**

Dans le contexte des OBNL la gestion est souvent présentée comme une innovation (tableau II de l'annexe 1). Un certain nombre de textes promeuvent la planification stratégique ou les études de marché en ces termes. L'introduction de tels outils peut effectivement à certains égards s'apparenter à une innovation, mais une partie de ces textes reste exclusivement centrée sur les caractéristiques techniques de l'outil. La même remarque s'applique pour les innovations technologiques.

Dans un autre registre, un certain nombre de textes évoquent le changement, mais un changement subit. Dans le cadre de cet examen, nous considérons le changement uniquement lorsqu'il est impulsé par l'entrepreneur.

D'une façon générale, l'innovation est « l'introduction de quelque chose de nouveau »⁵. Comme le souligne Alter (2000), elle est « changement » et « mouvement », ce qui implique toujours un minimum de remise en cause de l'ordre établi et aussi de prise de risque. Elle constitue, ce faisant, un « processus collectif ambigu » impliquant notamment une « appropriation critique » de la part des acteurs en présence. Dans le cadre des OBNL, ces innovations peuvent concerner l'organisation, les services et les biens produits, les façons de mobiliser l'action collective et les changements sociaux introduits. Dans tous les cas, l'innovation devient entrepreneuriale dans la mesure où un individu l'introduit dans le cadre d'un projet de restructuration d'entreprise, d'un projet de création d'une nouvelle entreprise ou d'un projet comprenant l'introduction d'une nouveauté dans une entreprise déjà existante.

Figure 1
Entrepreneuriat dans les OBNL et les autres champs



Les textes traitant de l'entrepreneuriat dans les OBNL proviennent de différents champs. Chacun l'aborde à sa façon, avec ses concepts et ses problématiques, chacun semble, ce faisant, vouloir le « capturer » (Stengers, 1987). La question se pose alors de savoir si, à la croisée de ces différentes problématiques, un champ un tant soit peu autonome que nous pourrions appeler « l'entrepreneuriat dans les OBNL » pourrait prendre forme.

⁵ Toutes les définitions du mot *innovation* réfèrent à l'introduction d'une nouveauté, voir, par exemple, le dictionnaire Robert.

2.2. L'entrepreneuriat dans les OBNL : analyse du contenu des textes

Nous présentons à présent les contenus des textes retenus. L'objectif consiste ici à donner au lecteur une idée de la diversité des textes disponibles compte tenu à la fois des problématiques qu'ils soulèvent et des réponses qu'ils proposent. Nous ordonnons les contributions autour des quatre thèmes étudiés dans le cadre des OBNL auxquels nous ajoutons la question de l'innovation qui caractérise l'entrepreneuriat, en particulier tout ce qui touche la création de nouveautés et la création d'entreprises. Une sixième catégorie reprend les textes intégrant des problématiques transversales.

Tableau 3
Différentes dimensions de l'expression entrepreneuriale dans les OBNL

1. Création			
	2. Efficacité	3. Biens et services	
	4. Action collective	5. Changement social	
			6. Transversalité

- **L'entrepreneuriat dans les OBNL en termes de création d'organisations**

Si de nombreux textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL font mention de la création d'organisations, rares sont ceux qui développent réellement ce sujet.

« La décision de démarrer une organisation à but non lucratif peut être déterminée par les valeurs personnelles des fondateurs ou par une opportunité économique. Du côté personnel, un élément commun semble être le désir de l'entrepreneur de faire une contribution à la société, couplé avec l'idée que cette contribution ne peut pas être faite (du moins pas aussi bien) dans le cadre d'une entreprise traditionnelle. Du côté économique, certaines opportunités ne peuvent être effectivement saisies ou financées sur une base lucrative. » (*Oberfield et Dees, 1999*)

Ce texte de Oberfield et Dees (1999) évoque les motivations des entrepreneurs à créer ce type d'organisation, puis se focalise surtout sur les défis à relever dans ce cadre. Ces défis sont différents de ceux auxquels est confronté l'entrepreneur lucratif, mais varient également selon le type d'OBNL considéré : il s'agit notamment de mesurer la performance, d'attirer et de motiver le personnel, de lever des fonds, de contrôler l'organisation tout en respectant les pouvoirs des autres parties prenantes notamment ceux du conseil d'administration, de maintenir une certaine flexibilité stratégique dans la poursuite de la mission.

« 1. Réviser l'énoncé de votre mission. 2. Affirmez votre volonté de prendre des risques 3. Développez de nouvelles idées d'affaires. 4. Développez des études préliminaires de faisabilité. 5. Développez l'étude finale de faisabilité. 6. Définissez votre marché. 7. Définissez votre marché cible. 8. Listez les cinq principales attentes de votre marché cible. 9. Listez vos principales compétences. 10. Décidez comment vous allez atteindre votre marché cible. 11. Décidez les résultats de votre mission. 12. Réviser les points-clés de vos finances. 13. Développez un plan d'affaires. 14. Appliquez votre plan d'affaires. » (Brinckerhoff, 2001)

Ces conseils portent plus directement sur le processus de création. Ils invitent à une démarche similaire aux entreprises avec la constitution d'un plan d'affaires impliquant notamment des études de marché et des études de faisabilité du financement. Ces conseils semblent également applicables pour relancer le développement de l'OBNL. Partant de là, on peut se poser la question de la spécificité du plan d'affaires dans le cadre d'une OBNL.

« Prenant en compte ces modifications fiscales et comptables, l'ouvrage de Dominique de Guibert et Patrick Frotié passe en revue toutes les situations : les différents types d'associations possibles ; les points essentiels de leur fonctionnement, de l'élaboration des statuts à la dissolution ; le facteur humain, des dirigeants aux bénévoles ; les ressources financières et les obligations fiscales... Ce livre a pour ambition de répondre le plus précisément possible à toutes les questions des membres, des dirigeants et des salariés des associations. Aussi cet ouvrage précis et efficace, enrichi par des modèles de lettres, des fiches techniques, des exemples réutilisables et des questions / réponses précises, se veut-il le plus accessible possible et le plus proche du quotidien des associations. » (de Guibert et Frotié, 2000)

En fait, le thème de la création d'OBNL est le plus souvent abordé sous la forme de précis présentant de façon simple et pratique les différentes étapes technico-juridiques de ce processus. Le texte d'Oberfield et Dees (1999) consacre lui aussi une partie de ses propos à la question des taxes aux USA et aux conditions d'exemptions pour les OBNL. Ces connaissances sont de toute évidence essentielles pour l'entrepreneur d'OBNL.

Les plaidoyers pour la création massive d'OBNL sont assez nombreux. Ils émanent souvent d'hommes politiques et de représentants de l'État. C'est également un discours fréquent de l'économie sociale et solidaire qui se voit ainsi comme une solution alternative à la mondialisation libérale. Ces discours sont une reconnaissance de certaines dimensions entrepreneuriales des OBNL et une invitation à le devenir davantage encore. Ils évoquent les enjeux sociétaux du sujet, apportent des encouragements, mais n'apportent pas toujours de véritables contenus.

Les textes comme ceux de Salamon et Anheier (1997), de Courtois (1995) ou de Tchernonog (1999) apportent de précieuses informations sur le nombre d'OBNL créées, leur taille, leurs activités et leur durée de vie. Ces statistiques nous informent effectivement à un niveau macro sur les phénomènes étudiés. Au-delà, il reste un déficit de connaissances, alors que cette thématique

est très développée dans l'entrepreneuriat classique, l'étude des processus menant les individus à la création d'OBNL reste plutôt « impressionniste » (Prabhu, 1999).

- **L'entrepreneuriat dans les OBNL en termes d'efficacité**

Un très grand nombre des textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL portent sur le développement des moyens nécessaires à leur fonctionnement. Dans ce cadre, de nombreux auteurs prônent des stratégies destinées à accroître l'autonomie financière de ces organisations.

« La clé de l'entrepreneuriat social implique l'adoption d'une approche innovante comme dans les affaires avec pour mission de délivrer un service communautaire. ... le futur de l'entrepreneuriat social repose sur l'idée de faire cause commune avec tous ses supporters (toute sorte de financeurs). » (Pomerantz, 2003)

Une partie des textes évoquent des formes de marketing du don. Il s'agit d'aller chercher et de rassembler toutes les contributions possibles, notamment les subventions et les dons. L'objectif des OBNL est le financement des activités liées à leur mission. Dans ce sens, la dimension entrepreneuriale consiste à jouer sur tous les tableaux, à saisir toutes les opportunités.

« Mais, c'est une chose de concevoir, de développer et de mettre en oeuvre un nouveau programme et bien autre chose de le maintenir sans dépendre de la philanthropie et des subsides gouvernementaux. ... et comme les ressources traditionnelles devenaient moins accessibles pendant les années 80 et les 90, de plus en plus d'OBNL ont découvert l'importance de payer à leur façon et sont devenues de vrais entrepreneurs sociaux. » (Boschee, 2001)

De nombreux textes invitent les OBNL à dégager leurs propres revenus. Les auteurs justifient cette démarche par la réduction des budgets attribués par les pouvoirs publics à ces organisations et par la concurrence de plus en plus forte entre ces dernières. Au-delà, certains semblent rejeter le principe même des dons et subventions. Ils les ressentent comme une dépendance et un risque incontrôlables. Partant de là, ils encouragent les OBNL à devenir plus autonomes, à créer des activités rentables afin de préserver leur indépendance.

« L'effort de planification stratégique ne peut garantir des innovations majeures, mais vous approcher de la planification de façon à encourager la pensée innovante et une approche flexible de la résolution de problème. » (Coolsen, 2000)

Au-delà de la finance, certains textes promeuvent des formes de planification stratégique. À travers cet outil emblématique de la gestion des entreprises, ils encouragent les OBNL à adopter une démarche plus rationnelle de rassemblement et d'utilisation des ressources en vue d'optimiser la valeur produite. Ils invitent à mesurer les performances et à les améliorer. On peut retrouver dans ces réflexions des notions de performances entrepreneuriales centrées sur l'expansion et le renouvellement des activités.

« Le cas de Community Workshops : une entreprise non lucrative qui crée des emplois pour les personnes handicapées, est déterminée à réduire sa dépendance vis-à-vis de fonds extérieurs à travers le lancement de The Basket Pack, un

catalogue de vente par correspondance (...) Les OBNL innovantes cherchent l'autosuffisance à travers l'entrepreneuriat » (Anonymous, 1998)

Les textes se retrouvant autour de la thématique de l'efficacité sont pour la plupart des présentations de cas (annexe 2). Ils relatent des histoires exemplaires d'innovations gestionnaires. De cette façon, ils défendent eux aussi l'idée d'une expansion autonome.

- **L'entrepreneuriat dans les OBNL en termes de biens et services**

Les textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL évoquent souvent la création de nouveaux biens et services (tableau III de l'annexe 1). Il est question ici, comme dans l'entrepreneuriat classique, d'innovation pour répondre à des demandes non encore satisfaites.

« Parce que les activités des entreprises traditionnelles et le gouvernement n'ont pas répondu aux besoins locaux, de nombreuses communautés ont créé des entreprises communautaires qui sont explicitement dédiées aux problèmes de développement de la communauté. » (Reed et Howe, 1999)

Les textes sur les OBNL évoquent depuis fort longtemps des idées de cet ordre : la perception des OBNL comme des organisations répondant à des demandes minoritaires et/ou non solvables ignorées par l'État et le marché est souvent à la base même de la notion de « Tiers Secteur ». Ces problématiques ne sont en revanche pas abordées tout à fait de la même manière : alors que les textes classiques sur les OBNL mettent l'accent sur la condition sociopolitique des populations concernées, les textes les abordant en termes d'entrepreneuriat mettent l'accent sur les biens et services à fournir pour répondre à leurs besoins.

« L'entrepreneuriat social émerge comme une nouvelle approche pour répondre à la complexité des besoins sociaux. Avec son emphase sur la résolution des problèmes et sur l'innovation sociale... » (Johnson, 2000)

De plus, les textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL promeuvent un certain pragmatisme : il importe au bout du compte de répondre à un besoin ; il faut trouver des solutions capables de faire face à la complexité des problèmes abordés. Partant de là, tous les moyens sont bons, il faut innover.

« Nous avons défini les services de proximité comme des services répondant à des demandes individuelles ou collectives à partir d'une proximité objective parce qu'ancrée sur un espace local restreint et, éventuellement, subjective renvoyant à la dimension relationnelle de la prestation » (Gilain et Nyssens, 1999)

Gilain et Nyssens (1999), Draperi (2003) ou encore Demoustier (2001) constatent que les activités des OBNL se concentrent beaucoup dans les services de proximité. Ceci confirme l'ancrage local et la relation au territoire des OBNL. Gilain et Nyssens (1999) soulignent que, dans ce cadre, les OBNL jouent souvent un rôle de défricheur qui éventuellement pourra être par la suite relayé par l'État ou le marché.

Tout comme pour les innovations gestionnaires, les textes évoquant les innovations en matière de biens et services présentent très souvent des cas exemplaires. Ces textes sont les plus nombreux de notre base.

- **L'entrepreneuriat dans les OBNL en termes d'action collective**

« L'étude des leaders de l'entrepreneuriat social pourrait donner aux chercheurs en entrepreneuriat une connaissance utile du processus d'évocation des valeurs et de l'idéologie parmi les membres durant le processus de création. » (Prabhu, 1999)

« Les chercheurs en entrepreneuriat pourraient trouver les stratégies de l'association pour amener les individus à devenir membres très utiles pour reconceptualiser les processus de réseaux dans le cadre des nouvelles entreprises lucratives » (Gartner, 1993)

Cette dimension est l'une de celles qui intéressent le plus l'entrepreneuriat classique. Gartner (1993) et Prabhu (1999) pensent que les entrepreneurs opérant à travers des entreprises lucratives pourraient apprendre des compétences mises en œuvre par leurs homologues du non lucratif.

« Les instructions pour l'OBNL pour rester à jour avec ces tendances qui vont vous positionner comme leader du futur sont : l'engagement dans les valeurs, intégrer les valeurs du changement, miser sur le nom de l'entreprise, comprendre la technologie, développer les partenariats et les alliances, pratiquer l'entrepreneuriat social. » (Brunham, 2002)

On trouve un certain nombre de textes ayant pour vocation de rendre les dirigeants des OBNL plus entrepreneuriaux. Ce faisant, ils ne rendent pas toujours compte de la façon dont ces dirigeants mobilisent déjà l'action collective.

« Les entrepreneurs sociaux génèrent l'engagement des autres dans le projet en le cadrant en termes de valeurs sociales importantes, plutôt qu'en des termes purement économiques, qui amènent un sens de but commun entre l'entrepreneur social et ceux qui se joignent à l'effort. Les buts de l'action de changement catalytique tendent à viser le changement à long terme démultipliant l'effort à travers ces moyens plutôt que l'action directe. » (Waddock et Post, 1991)

Le texte de Waddock et Post (1991) met en évidence une nouvelle démarche en vue de résoudre certains problèmes sociaux. Il s'agit de la démarche dite catalytique mise en œuvre par certains entrepreneurs sociaux. Ces derniers, en s'appuyant sur leur crédibilité, leur charisme et leur capacité à élaborer des visions qui suscitent l'adhésion, s'efforcent de mettre sur pied des coalitions d'acteurs compétents et disposant des ressources nécessaires, en vue de résoudre certains problèmes de grande ampleur. Il s'agit donc de générer ad hoc des actions collectives, voire des mouvements sociaux. Par sa portée et son caractère novateur, cette démarche mérite qu'on la qualifie d'entrepreneuriale.

« Ce cas démontre l'efficacité d'un processus simplifié d'enquêtes élogieuses (appreciative inquiry) utilisé au niveau d'une équipe dans des conditions difficiles.

... Les membres de l'équipe ont produit une vision puissante d'un leadership ouvert, juste, intégrateur et créent des structures pour réaliser leur vision.» (Newman et Fitzgerald, 2001)

Ce texte évoque des méthodes de mobilisation de l'action collective. Cette méthode est intéressante puisqu'elle peut être mise en place par des consultants pour relancer des OBNL en mal de dynamisme. Ceci est souvent le cas. En effet, après avoir réussi un projet pendant quelques années, les OBNL risquent souvent de s'essouffler (Valéau, 2003).

« Qui participe au processus de formation de la stratégie, avec quelles valeurs et avec quelles visions ? Quels stakeholders sont dans la structure d'association ? Quel duo se partage le leadership à la présidence et à la direction générale ? Qui fait partie du sommet stratégique ? Qui d'autre participe au processus de formation de la stratégie ? (...) la coopération et l'économie sociale se définissent toutes deux par des valeurs comme la démocratie et l'autonomie. » (Malo, 2001)

« Nous invitons les dirigeants des associations à assumer leur projet en précisant notamment les acteurs qu'ils entendent associer à sa production ; ceux qu'ils voudraient voir y adhérer et ceux avec qui ils se contenteraient de négocier des contributions plus concrètes. » (Valéau, 2003)

Les textes écrits par les auteurs en entrepreneuriat ne considèrent pas toujours les logiques de l'action collective à l'œuvre dans ces organisations. Celles-ci apparaissent davantage dans les textes portant plus spécifiquement sur les OBNL. Contrairement à certaines idées reçues, cette mobilisation ne va pas de soi. Différentes stratégies sont possibles amenant plus ou moins de consensus interne.

« Cette étude comprend une perspective de l'organisation en termes de partie prenante. Cette perspective suggère que les cadres organisationnels et les décideurs se trouvent pris dans de nombreuses relations avec des individus et des groupes qui ont des intérêts différents et souvent concurrents par rapport aux activités de l'organisation. (...) L'étude ici présentée donne une connaissance de la façon dont les individus impliqués dans l'implémentation du changement gèrent ces relations par la communication. » (Lewis, Hamel et Richardson, 2001).

La logique de l'action collective peut être étendue aux partenaires et aux bénéficiaires. L'entrepreneuriat dans les OBNL peut ainsi intégrer certaines réflexions sur les relations entre les pouvoirs publics, les entreprises privées et les OBNL (Draperi 1989 ; Compton, 1996 ; Sagawa, 2001). On peut aussi évoquer les outils de cette concertation (Mahieu, 1989). Pour leur part, Lewis, Hamel et Richardson (2001) décrivent différentes stratégies d'implication des parties prenantes, fonction des nécessités de communiquer et de construire un consensus autour des actions entreprises.

Ces quelques textes forment un ensemble plus hétérogène que pour les deux précédents thèmes. Ils abordent des problématiques pointues et ne permettent pas encore une vision d'ensemble. Ces problématiques sont très complexes et la plupart des textes ne les intègrent pas encore.

- **L'entrepreneuriat dans les OBNL en termes de changement social**

Le changement social constitue, semble-t-il, une dimension entrepreneuriale des OBNL quelque peu négligée. De temps en temps évoqué au détour d'une phrase, il constitue très rarement le sujet principal des textes de notre examen.

« Construire la communauté de bas en haut, l'histoire des États-Unis est là pour montrer le rôle majeur joué par les OBNL dans la transformation de la société »
(Skocpol, 1997)

Le rôle des OBNL en tant qu'entrepreneur de changement social apparaît aussi dans des textes ne se référant pas à ce vocable. L'une des contributions les plus significatives en la matière est sans doute celle de Cooperider et Passmore (1991) qui évoquent les OBNL en termes «d'organisation de changement social global». Dans ce sens, les OBNL ne produisent pas que des biens et services, elles produisent aussi des « visions » pour un monde meilleur (Valéau, 2003). Cette idée se retrouve dans la présentation de certains cas :

- Dokmo (2000) présente le cas de Opportunity international, une OBNL dont l'objectif est d'éliminer la pauvreté sur la planète ;
- Akande (1997) décrit le Retired Senior Volunteer Program, une OBNL visant non seulement à répondre à des besoins sociaux mais aussi à donner un nouveau sens à la notion de prospérité à travers les concepts de don et de partage
- Walsh (1999) décrit le projet HOPE fondé dans le but de répandre la médecine moderne dans les pays sous-développés et de démontrer par la même occasion la bonne volonté des États-Unis.

De telles expériences présentent de toute évidence des ambitions entrepreneuriales.

« Les petites communautés du Nebraska prennent leur développement économique en main en démarrant des organisations économiques locales privées. (...) Parmi ces 68, 53 étaient organisées en OBNL alors que 15 avaient créé des organisations lucratives. La plupart n'utilisaient pas de fonds publics pour démarrer les organisations. » (Payne, 1992)

Certaines approches proposent d'aborder de façon différente la question dans le cadre de l'entrepreneuriat dans les OBNL. Elles semblent considérer le processus de création comme un aspect du changement socio-économique. Ces textes poursuivent une démarche de l'entrepreneuriat classique consistant à mettre en lien la création d'entreprise et le milieu.

« Par la création de structures d'insertion, comme par la gestion de contrats d'aide dans les associations, l'économie sociale entend accompagner les personnes à lutter contre la sélectivité du marché. (...) Ces efforts seront cependant limités (...) si l'économie sociale ne se lie pas aux nouveaux mouvements sociaux pour que ses expérimentations deviennent un véritable enjeu de société. » (Demoustier, 2003)

Ce changement social est pourtant évoqué par les politiques et le grand public qui attendent beaucoup des OBNL. De façon assez critique, Demoustier (2003) reconnaît la valeur des OBNL par rapport à l'insertion des populations démunies, mais insiste sur la nécessité d'inscrire ces actions dans le cadre de mouvements sociaux plus amples. Ce niveau d'impact plus qualitatif, plus subjectif, situé à moyen et long termes semble plus difficile à cerner.

- **Quelques textes transversaux**

« Certaines organisations volontaires ont des forces appréciables que les cadres du secteur privé pourraient envier. Tout d'abord, elles ont une longue histoire de flexibilité pour répondre aux besoins changeants de leurs consommateurs. Ensuite, elles sont bonnes à motiver et à garder leurs travailleurs dont une grande partie n'est pas payée du tout. Dans la mesure où la qualité totale se développe dans le secteur volontaire, il est vital de poursuivre et travailler ces aspects particuliers ... Alors que la qualité totale se développe, le secteur volontaire pourrait finir en donnant autant de leçons sur la qualité qu'il en reçoit. » (Astbury, 1993)

« Les OBNL adoptent des stratégies entrepreneuriales pour trois raisons :

- affiner leurs focus en étendant les programmes les plus efficaces et les plus nécessaires et en abandonnant les programmes les plus périphériques ;
- augmenter leur impact en sélectionnant de nouveaux programmes pour répondre aux besoins émergents de leur communauté et en développant des stratégies de positionnement et des plans marketing pour des programmes à haut potentiel ;
- générer de nouveaux revenus des programmes actuels pour des activités entièrement nouvelles. » (Campbell, 1998)

« L'entrepreneuriat social amène à l'établissement de nouvelles entreprises sociales et l'innovation continue de celles existant (...) Les entrepreneurs sociaux sont tout d'abord conduits par la mission sociale de créer une meilleure valeur sociale que leurs concurrents..., ils montrent un jugement équilibré, une unité cohérente de but et d'action face à la complexité. Les entrepreneurs sociaux explorent et reconnaissent des opportunités de créer une meilleure valeur sociale pour leurs clients. Les entrepreneurs sociaux font preuve d'innovation, de proactivité et d'une propension à prendre des risques dans les décisions clés » (Mort, Weerardena, Carnegie, 2003)

Ces trois textes proposent des réflexions intégrant les cinq dimensions précédentes. Ils tentent véritablement de combiner les logiques sociopolitiques des OBNL avec une démarche entrepreneuriale. Plus que les autres textes d'entrepreneuriat dans les OBNL, ils s'efforcent de comprendre les enjeux et les contraintes en termes d'action collective.

« Si les organisations associatives ont intégré les préoccupations gestionnaires, il serait erroné de considérer qu'elles ne disposent d'aucune instrumentation propre

à leurs engagements militants. Entretenir les mythes mobilisateurs est une tradition associative rythmée par les congrès, les colloques, les publications, la maîtrise des formations et des méthodes pédagogiques, etc. » (Rousseau, 2002)

« Dans cette perspective, l'innovation caractérise moins un produit particulier, que l'aptitude à articuler des logiques différentes autour d'un projet mobilisateur légitimant une diversité plus ou moins grande de projets concrets. La notion de légitimation a émergé à ce stade de la recherche. Elle tente d'expliquer la manière dont advient et se gère la tension entre une ambition de transformation sociale et les actions qui viennent apporter une réponse ou résoudre le problème initial, à l'origine de l'association. » (Laville et Sainsaulieu, 1997)

Ces deux textes écrits par des auteurs sur les OBNL tentent eux aussi de combiner l'action collective et sociale et les dimensions entrepreneuriales des projets associatifs. Elles comprennent sans doute des contributions utiles au développement de l'entrepreneuriat dans les OBNL.

Les textes transversaux sont non seulement rares, mais ils ne conversent pas encore entre eux : entre l'entrepreneuriat social anglo-américain et les réflexions francophones sur la sociologie des OBNL, il reste des langues, des cultures, bref, des mondes tout à fait lointains et différents.

2.3. Examen quantitatif

Ces textes ne constituent bien évidemment pas tous les écrits portant sur l'entrepreneuriat dans les OBNL. D'autres se trouvent dans les revues de réseaux dont la diffusion reste confidentielle. Il manque également tout un ensemble de textes évoquant l'action des OBNL issues des pays du Sud : ces dernières sont très entreprenantes, leurs innovations sont souvent en avance sur les OBNL des pays dits développés (Dunn, 2003). Il reste encore toute une série de textes évoquant la place des OBNL dans la mondialisation (Hull, 2003). Cela dit, nous avons travaillé sur un échantillon relativement important et certainement assez représentatif de ce qui se dit et s'écrit sur le sujet. Nous mettons ainsi à jour différents arguments et tendances (tableaux 4 et 5).

Tableau 4
Entrepreneuriat et OBNL : répartition des textes par thèmes


	Création	Efficacité	Produit	Action collective	Changement social	Transversal
Théorie	Oberfield et Dees (1999)	Pomerantz (2003)	Johnson (2000) CCSE (2001) Reed et Howe (1999) Draperi (2003) Gilain et Nyssens (1999)	Malo (2001) Newman et Fitzgerald (2001) Waddock et Post (1991) Lewis et al. (2001) Draperi (1989)	Wallace (1999) Skocpol (1997) Cooperrider et Passmore (1991) Demoustier (2003)	Mort et al. (2003) Prabhu (1999) Rousseau (2002) Thompson et al. (2000)
Cas Outils	de Guibert et Frotiée (2000) 	Anonymous (1998) Wilson (1988) Fromartz (1999) Brightman (1994) Johnson (1999) Hunt (2000) Chaney et Dolli (2001) Olsen et al. (2001) Scanlan (2002) Mahieu (1989)	Motte (1990) Noble (2001) Lyle (1992) Schechter (2000) McCabe (2000) Anonymous (2000) Richard et Wood (1999) Johnson (1999) Littrell et Dickson (1997) Jani et Pedroni (1997) Vanneman (1992) Ahlbrandt (1992) Bivens 1989 Guignand 1985 Weaver et al. 2000	Hibbert, Hogg, Quinn (2002)	Payne (1992) Akande (1997)	
Point de vue conseil	Brinckerhoff (2001)	Boschee (2001) Zietlow (2001) Gisonni (2002) Coolsen (2000) Chase (1993)		Sagawa (2001) Compton (1996)	Walsh (1999) Dokmo (2000)	Atsbury (1993) Campbell (1998)

Tableau 5
Nombre de textes par thèmes

	Création	Efficacité/ Gestion	Produits	Action collective	Change- ment social	Transversal	Total
Théorie	1	1	5	5	4	4	20
Cas Outils	1	10	15	1	2	0	29
Points De vue	2	5	0	2	2	2	13
Total	4	16	20	8	8	6	62

Les deux dimensions entrepreneuriales les plus étudiées sont l'efficacité (16 textes) et les biens et services proposés (20 textes). Ces chiffres reflètent bien les préoccupations et les centres d'intérêt des chercheurs et des auteurs dans ce domaine. La création (quatre textes) semble tenue pour acquise. L'action collective (huit textes) et le changement social (huit textes) ne semblent pas explicités de façon très claire par la plupart des auteurs. Ceci semble refléter davantage une méconnaissance plutôt qu'une compréhension erronée ou un rejet de ces sujets.

L'importance du nombre de cas (29 textes) et de théories (20 textes) montre l'intérêt des auteurs à illustrer le phénomène et à identifier des pistes de compréhension qui permettent d'éclairer le sujet. Des textes suggérant des conseils se retrouvent également en quantité importante sur internet et dans des revues de réseaux d'entrepreneurs. Le nombre restreint de textes véritablement universitaires⁶ montre que la capitalisation théorique n'en est encore qu'à ses débuts.

Conclusion

«L'entrepreneuriat social, c'est gérer la double variable : la mission et l'argent. L'entrepreneuriat social vous permet de stabiliser vos fonds, de développer des sources de revenus, de planifier le maintien, il permet le risque et récompense le succès. (...) Pour beaucoup, ce confort peut être atteint dans le cadre de collaborations et d'alliances qui répartissent le risque tout en produisant plus de revenus. (...) L'entrepreneuriat social vous permet de réduire la dépendance de votre organisation vis-à-vis de sources restreintes tout en maintenant le focus sur la mission . Un grand nombre de vos programmes pourraient bénéficier à la communauté mais ne pas attirer les fonds. L'argent nécessaire pour financer ces innovations doit venir d'argent gagné. » (Brunham, 2002)

Cet extrait nous semble bien exprimer l'idée dominante de la plupart des textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL : il s'agit de réaliser le plus efficacement possible une mission

⁶ Ce nombre de 20 a été obtenu compte tenu de critères relativement ouverts.

d'intérêt public. Dans ce cadre, l'une des principales préoccupations reste de trouver les moyens financiers. L'attitude entrepreneuriale peut alors prendre deux directions :

- des alliances avec les secteurs publics et lucratifs ;
- la production de revenus propres grâce à la mise en place d'activités lucratives.

Les auteurs justifient ces orientations par les risques liés à la dépendance de l'organisation face aux donateurs. Au-delà, plusieurs auteurs rejettent le don par principe : ils l'associent à une forme de passivité qu'ils désapprouvent. Ils prônent plutôt l'autonomie. En ce sens, l'entrepreneuriat dans les OBNL se rapproche de l'entrepreneuriat classique. Et cela se comprend, car l'entrepreneuriat dans les OBNL signifie à la fois une plus grande contribution sociale et une plus grande pérennité pour ces organisations.

Ces connaissances et ces points de vue s'appliquent relativement bien aux nombreuses organisations « hybrides » que l'on voit émerger dans une plus grande proportion de l'économie sociale et solidaire. Ce sont ces dernières qui, visiblement, ont attiré l'attention des auteurs travaillant sur l'entrepreneuriat dans les OBNL. Mais ces organisations ne représentent qu'une partie du mouvement OBNL.

En fait, nous terminons cet examen de la documentation avec plus de questions que de réponses. Quelques-unes de ces questions peuvent être exprimées de la façon suivante : quelles sont les principales difficultés de financement des OBNL ? Les causes de ces difficultés ? Les difficultés de financement sont-elles liées à des difficultés de conception de projets, à des difficultés de reconnaissance publique des dirigeants, à des faiblesses de leurs réseaux sociaux ? Le fait d'être entreprenante implique-t-il une façon sûre pour une OBNL d'accéder à l'autonomie financière ? Quels critères utiliser pour mesurer la réussite d'une OBNL ? À partir de quels critères devrait-on classer les différentes catégories d'OBNL ? Quels sont les différents types d'entrepreneurs sociaux ? Quelle est leur influence sur la culture de l'OBNL dont ils sont les moteurs ? De quelle façon se distinguent-ils des autres catégories d'entrepreneurs ? Qu'est-ce qui est particulier à l'expression entrepreneuriale dans les OBNL ? Quels types d'innovation sont les plus courants au cours des différents cycles de vie des OBNL ? Comment y gère-t-on le risque ? Qui prend les risques ? Quels sont les types d'OBNL qui favorisent le plus l'expression entrepreneuriale ? L'expression visionnaire qui donne naissance à ces organismes est-elle individuelle ou partagée au moment de leur création ? Quel est le profil entrepreneurial du champion qui pilote le projet initial de création d'une OBNL ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans le partage de la vision ? Quelles sont les différences entre l'expression entrepreneuriale individuelle et collective ? Quels sont les impacts de la dimension « non lucrative » sur le système entrepreneurial et managérial de ces organisations ?

L'indépendance constitue une préoccupation importante de ces organisations, surtout lorsqu'elles se veulent « non gouvernementales ». Ce point se retrouve d'ailleurs dans la définition de Salamon et Anheier (1997) : les OBNL doivent disposer d'instances dirigeantes indépendantes. Effectivement, de nombreuses OBNL cherchent à diversifier leurs ressources et leurs partenaires. Certaines, comme Médecins Sans Frontière, vont même jusqu'à refuser des fonds afin d'éviter de devenir trop dépendantes d'un bailleur de fonds donné. Toutefois, celles qui développent des activités lucratives restent relativement rares. Pour la plupart des OBNL, le don d'argent constitue une source de revenus tout à fait honorable. Il fait partie de leur fonctionnement et de

leur culture. Le bénévolat, y compris sous cette forme, constitue l'un des autres critères retenus par Salamon et Anheier (1997) pour identifier ces organisations.

« Pourquoi et comment fonctionnent ces associations, ces organisations qui laissent une si grande place aux jeux des acteurs qui produisent une forte socialisation identitaire alors que coexistent en leur sein une diversité de statuts et, enfin, qui gèrent dans la dynamique d'une mobilisation de projet, la confrontation quotidienne entre cultures et projets légitimes. » (Laville et Sainsaulieu, 1997)

De nombreux textes sur l'entrepreneuriat dans les OBNL ne semblent pas véritablement intégrer ces différents aspects de la culture associative. Ces organisations sont très variées mais introduisent souvent des rationalités en valeur qui s'opposent à un pragmatisme trop marqué. Les textes de « l'entrepreneuriat social » n'évoquent pour ainsi dire jamais le « militantisme » alors qu'il reste souvent le principal moteur de plusieurs de ces organisations. D'une façon générale, la question de légitimité y est importante et la construction sociale de l'action collective passe par un travail à la base. L'efficacité immédiate ne constitue pour la plupart de ces organisations qu'un enjeu parmi d'autres : n'ayant pas à vendre leur production, elles peuvent se permettre de rechercher un impact à long terme tout en respectant certains principes. Il reste là, pensons-nous, des dimensions entrepreneuriales qui mériteraient d'être davantage étudiées, compte tenu de contextes différents de ceux où naissent les entreprises classiques à but lucratif. Par exemple, il serait intéressant d'explorer la relation entre la légitimité de l'OBNL et de ses dirigeants d'une part et l'intensité et la direction de l'expression entrepreneuriale d'autre part.

En fait, pour bien se développer, ce champ de l'expression entrepreneuriale dans les OBNL aurait besoin d'un programme en deux dimensions : d'abord, il conviendrait d'étudier très spécifiquement des actes et des comportements entrepreneuriaux en contexte d'OBNL afin de mieux les comprendre ; ensuite d'analyser de plus près des actions collectives, celles-ci constituant une spécificité de l'entrepreneuriat en contexte d'OBNL (Gartner, 1993 ; Prabhu, 1999 ; Malo, 2001). En ce sens, il devient intéressant d'étudier la documentation sur la recherche en entrepreneuriat technologique, laquelle porte très souvent sur des expressions entrepreneuriales collectives.

Par ailleurs, dans bon nombre de cas, nous pouvons estimer que la création d'une OBNL ne vient pas mettre en péril la survie personnelle de son ou de ses créateurs, alors que la non-réussite d'un projet entrepreneurial classique, qu'il s'agisse d'une création par obligation ou par opportunité⁷, peut entraîner des conséquences néfastes pour l'entrepreneur et les siens puisqu'un échec peut entraîner la perte de sa principale source de revenus. Il serait aussi intéressant de comparer la création d'une OBNL comme activité secondaire qui n'assure pas la survie de son créateur à la création d'une deuxième entreprise ainsi que d'entreprises additionnelles à l'entreprise principale déjà existante chez un entrepreneur.

La réflexion sur l'entrepreneuriat dans les OBNL n'en est encore qu'à ses débuts et manque de débats pour pouvoir évoquer différentes manières d'être entreprenant. Les écrits portant sur ce

⁷ Près de 25% des entreprises sont créées par nécessité par opposition à 75% des entreprises qui sont créées par opportunité, soit suite à un cheminement en vue de mettre en valeur une occasion d'affaires (Filion, 2004b, Riverin, 2003).

domaine sont essentiellement le fait d'auteurs en entrepreneuriat. Afin d'enrichir ce débat, il serait sans doute utile que les auteurs spécialisés en OBNL y participent davantage. Il s'agirait, ce faisant, d'explorer diverses perspectives de l'expression entrepreneuriale dans les OBNL au-delà de l'efficacité technico-économique.

Ainsi cet examen de la documentation nous permet de réaliser les limites et le nombre très restreint de recherches effectuées sur l'entrepreneuriat et les OBNL. Il s'agit pourtant là d'un secteur qui prend chaque année une importance grandissante dans la plupart des pays. Nous espérons que ce texte saura inciter des chercheurs à s'attaquer à cette thématique de l'entrepreneuriat social, collectif et coopératif dont le développement présente tout autant d'importance pour le développement équilibré de nos sociétés que les recherches sur les entrepreneurs évoluant dans d'autres types d'entreprises (Filion, 2000a).

Annexe 1

Cette annexe présente des tableaux sur trois thématiques qui nous ont particulièrement intéressées au cours de cet examen de la documentation : 1) entrepreneuriat social et OBNL ; 2) entrepreneuriat dans les OBNL et innovation ; 3) entrepreneuriat dans les OBNL et production de biens et services.

L'examen de 22 textes portant sur l'entrepreneuriat social et les OBNL (tableau I) révèle que selon les critères précédemment énoncés, seuls 11 traitent des OBNL. Sur ces 11 textes, on en recense plus précisément, cinq qui décrivent clairement des organisations relativement instituées, privées, sans redistribution des profits aux propriétaires ou aux dirigeants, autodéterminées et impliquant un minimum de bénévolat. Les six autres textes retenus ne remplissent ces critères qu'à priori, c'est-à-dire que leurs auteurs annoncent que leur propos portent sur des OBNL sans pour autant qu'il soit possible d'établir après lecture s'il s'agit bien de cela.

Des exemples d'innovations en contexte d'OBNL (tableau II) sont ensuite rapportés ainsi que des exemples de mises en place d'opérations produisant des services (tableau II).

Tableau I
Entrepreneuriat social et OBNL

Auteur(s)	Critères déterminants d'une OBNL (Salamon et Anheier, 1997)				
	Organisée	Privée	Non-redistribution des profits	Propre gouvernance	Impliquant un minimum de bénévolat
Wilson (1988)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Waddock et Post (1991)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Boschee (1995)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Anonymous (1998)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Campbell (1998)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Fromartz (1999)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Haugh et Pardy (1999)	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Riley (1999)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Wallace (1999)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Prabhu (1999)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Coolsen (2000)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Hunt (2000)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Thompson, Alvy et Lees (2000)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

McCabe (2000)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Boschee (2001)	Oui	Oui	Incertain	Oui	Incertain
James (2001)	Oui	Oui	Incertain	Oui	Incertain
Brunham (2002)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Gisonni (2002)	A priori	A priori	A priori	A priori	A priori
Hibbert, Hogg et Quinn (2002)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Mort, Weerawardena et Carnegie (2003)	Oui	Oui	Oui	Oui	Incertain
Pomerantz (2003)	Oui	Oui	Incertain	Oui	Incertain

Tableau II
Entrepreneuriat dans les OBNL et innovation

Auteurs (date)	Type d'OBNL	Démarche décrite
Brightman (1994)	Arts et spectacles (US)	Recours à la gestion de bases de données et au télémarketing afin d'accroître la proportion d'abonnés.
Boschee (1995)	Services sociaux (US)	Adoption de modes de gestion similaires à ceux des entreprises à but lucratif ou création de filiales à but lucratif qui servent de sources de financement.
Johnson (1999)	American Red Cross (US)	Modernisation des services biomédicaux aussi bien du point de vue technique que du point de vue des processus de fonctionnement et de gestion, afin de différencier l'American Red Cross de ses concurrents sur le marché du sang.
Hunt (2000)	Services sociaux (US)	Adoption de modes de gestion similaires à ceux des entreprises à but lucratif, tournés autour de la notion de performance et de contrôle des coûts auprès des bailleurs de fonds.
Chaney et Dollie (2001)	Général (NZ)	Adoption du Cause Related Marketing (CRM) en vue de résoudre les difficultés croissantes liées au processus de collecte de fonds.
Olsen, Keevers, Paul et Covington (2001)	Organisations nationales (US)	Recours aux nouvelles technologies (donations en ligne).
Scanlan (2002)	Organisations locales (US)	Adoption de groupes d'actions stratégiques (Strategic Task Forces - STF) afin d'accroître la visibilité de l'organisation

Tableau III
Entrepreneuriat dans les OBNL et production de services

Auteurs (date)	Type d'OBNL	Démarche décrite
Guignand (1985)	Tourisme populaire (Europe)	Création de formes originales de vacances, tant en matière d'hébergement que d'animation, par des OBNL oeuvrant dans le domaine du tourisme populaire.
Bivens (1989)	Développement local (US)	Création d'une organisation de développement local qui se distingue par l'ampleur de son champ d'action, la qualité et le degré de coopération public-privé, la forte qualification de son personnel et son innovativité.
Ahlbrandt (1992)	Service aux entreprises (US)	Création d'une organisation qui aide les petites entreprises manufacturières à adopter des procédés de pointe afin d'améliorer leur productivité.
Lyle (1992)	Hautes technologies	Création d'une OBNL chargée de favoriser le développement de l'industrie du logiciel en Virginie occidentale.
Vanneman (1992)	Formation de la main-d'œuvre (US)	Mise en œuvre d'un nouveau projet visant à favoriser l'apprentissage en milieu de travail, de façon à combler la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à élargir les compétences des travailleurs.
Jani et Pedroni (1997)	Services financiers (US- Asie)	Mise sur pied d'un programme de micro crédit spécifiquement destiné aux femmes de pays en voie de développement, afin de satisfaire leurs besoins d'autonomie.
Littrell et Dickson (1997)	Commerce équitable (Amérique du Nord)	Développement d'organisations qui mettent directement en contact les consommateurs des pays développés avec les producteurs des pays en voie de développement.
Motte (1990)	Mécénat création d'entreprises	Des chefs d'entreprises créent une OBNL pour investir, conseiller et accompagner la création d'entreprises.
Johnson (1999)	Services de santé (US)	Combinaison de services de logement et de services de santé afin de répondre à la demande croissante de soins de longue durée de la part des aînés.
Richard et Wood (1999)	Services de santé (US)	Création d'un service d'accès direct des patients californiens aux spécialistes de leur choix.
Anonymous (2000)	Industrie (US)	Création d'une OBNL chargée d'identifier les défis technologiques critiques propres aux différents secteurs manufacturiers et de définir des axes de solution.
McCabe (2000)	Développement (UK)	Création d'une OBNL vouée au développement et à la promotion d'approches innovantes et à la stimulation des habiletés entrepreneuriales dans tout le pays.
Schechter (2000)	Médias (US)	Création d'une structure chargée de lutter contre la perte de crédibilité du journalisme et l'affaiblissement de ses standards.
Thompson, Alvy et Lees (2000)	Services sociaux (UK)	Création d'OBNL suite à l'identification de besoins sociaux et à la mise en œuvre d'une démarche entrepreneuriale.
Weaver, Dingman, Morgan, Hong et North (2000)	American Red Cross	Création d'un programme d'assistance psychologique pour répondre aux besoins des victimes de catastrophes et des sauveteurs impliqués.
Noble (2001)	Communication (US)	Lancement par une OBNL d'un projet de livres parlants digitaux disponibles sur Internet.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahlbrandt, R.S. (1992) «Helping Small Manufacturing Companies Become More Competitive : A Model and an Evaluation», *Economic Development Review*, 10 (1) : 67-71.
- Akande, B.O. (1997) «The Meaning of Prosperity : Social Responsibility», *Vital Speeches of the Day*, 63 (23): 735-736.
- Alter, N. (2000) *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Anonymous (1998) «Innovative Nonprofit Pursues Self-Efficiency Through Entrepreneurship», *Fund Raising Management*, 29(10) : 12
- Anonymous (2000) «New Group Tackles Critical Manufacturing Issues», *Quality*, 39 (3): 14-16.
- Atsbury, R. (1993) «Voluntary Sector Transitions», *Managing Service Quality*, 3 (3): 11-14.
- Bivens, R.W. (1989) «Responding to the Challenge of Economic Development : Southern Tier Economic Growth, Inc.», *Economic Development Review*, 7 (3) : 47-50.
- Boschee, J. (1995) «Social Entrepreneurship», *Across the Board*, 32 (3): 20-23.
- Boschee, J. (2001) «Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs», *Nonprofit World*, 19(4): 15-18.
- Boutillier, S., Unizidis, D. (1995) *L'entrepreneur : une analyse socio-économique*, Économica poche.
- Brightman, J. (1994) «Selling Sibelius Isn't Easy», *American Demographics*, The 1994 Directory : 24-25.
- Brinckerhoff, P. (2001) «Why You Need to Be More Entrepreneurial and How to Get Started», *Nonprofit World*, 19(6): 12-15.
- Brudney J.L. (1994) «Designing and Managing Volunteer Program», chapitre 13 in Herman, R. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass
- Brunham, K. (2002) «What Skills Will Nonprofit Leaders Need in the Future?», *Nonprofit World*, 20 (3): 33-35.
- Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991) «Theorizing about Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter 1991. 16 (2) : 13.
- Campbell, S. (1998) «Social Entrepreneurship : How to Develop New Social-Business Ventures», *Health Care Strategic Management*, 16 (5): 17-18.

- Canadian Center for Social Entrepreneurship (CCSE) (2001) *Social Entrepreneurship*, Discussion Paper n° 1, February.
- Cantillon, R. (1755) *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, Fetcher Gyler.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C. (1984) «Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : a Conceptualization», *The Academy of Management Review*, April 1984. 9 (2) : 354.
- Chaney, I., Dolli, N. (2001) «Cause Related Marketing in New Zealand», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (2): 156-163.
- Chase, T.L. (1993) «Entrepreneurial Fund Raising vs. Charitable Donation», *Economic Development Review*, 11(4) : 3.
- Cheroutre M.T. (1997) *Les associations dans la dynamique sociale*, Nouvelles dimensions de l'économie sociale, XIII^{ème} colloque de l'ADDES, Paris, 18 novembre.
- Compton, E. (1996) «Community Partnerships», *Review-Institute of Public Affairs*, 48 (4): 42-45.
- Connors, T.D. (2001) *The Nonprofit Handbook: Management*, New York, J. Wiley et Sons.
- Coolsen, P. (2000) «What Nonprofit Organizations Need are More Left-Handed Planners», *Nonprofit World*, 18 (2): 29-32.
- Cooperrider, D. L., Passmore, W.A. (1991) «The Organization Dimension of Global Change», *Human Relation*, 44 (8) : 763-788.
- Courtois, J. (1995) *Les associations : un monde méconnu*, Crédit Coopératif.
- Davidson, P., Wiklund, J. (2001) «Level of Analysis in Entrepreneurship Research : Current Research Practice and Suggestions for the Future», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4) : 81-100.
- De Guibert, D., Frotiée, P. (2000) «Créer, gérer, animer et dissoudre une association», Maxima, 4ème édition.
- Demoustier, D. (2003) «L'économie sociale et solidaire française face aux mutations du travail», communication présentée dans le cadre de la Conférence *Le Sud et le Nord dans la mondialisation, quelles alternatives ?* tenue à l'Université du Québec en Outaouais, Hull, 24 et 25 septembre.
- Demoustier, D. (2001) *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Syros.
- Dokmo, C.L. (2000) «Microcredit: Ending Poverty on our Planet: One Person at a Time», *Vital Speeches of the Day*, 66 (15): 476-478.

- Draperi, J-F. (1989) «L'innovation en économie sociale», *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, 30, 2^{ème} trimestre : 15-21.
- Draperi, J-F. (2003) «L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale», *RECMA Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 288: 48-66.
- Drucker, P.F. (1990) *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*, New York, N.Y., HarperCollins.
- Dunn S. (2003) «Carrefour Tiers-Monde : la passion de la solidarité», communication présentée dans le cadre de la Conférence *Le Sud et le Nord dans la mondialisation, quelles alternatives ?* tenue à l'Université du Québec en Outaouais, Hull, 24 et 25 septembre.
- Filion, L.J. (1997) «Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances», *Revue Internationale PME*, 10(2) : 130-177.
- Filion, L.J. (1999) *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*. Montréal, Qc.: Fides.
- Filion, L.J. (2000a) *Patterns in the Creation of Cooperative Enterprises in Service Sectors*, communication présentée lors de la Conférence internationale de l'ICSB_2000, qui s'est tenue à Brisbane (Australie), du 7 au 10 juin 2000. Publiée dans les Actes (CD Rom).
- Filion, L.J. (2000b) «Six types de propriétaires-dirigeants de PME», *Revue Organisations et Territoires*, 9 (1) : 5-16.
- Filion, L.J. (2000c) «Typologie d'entrepreneur : est-ce vraiment utile?» Publié in Verstraete, T. (2000) *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen (France)- EMS, p. 251-262.
- Filion, L.J. (2004a) «Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1 (1/2) : 35-55.
- Filion, L.J. (2004b) «Two Types of Self-employed in Canada», chap.17, in Dana, L.-P. (Ed.) (2004) *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Northampton, USA: Edward Elgar, p.308-329.
- Fromartz, S. (1999) «The Nonprofit's Motives», *Inc*, 21 (18) : 41-43.
- Gartner W.B. (2001) «Is There an Elephant in Entrepreneurship ? Blind Assumptions in Theory Development», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4) : 27-40.
- Gartner, W.B., Gatewood, E. (1992) «Thus the Theory of Description Matters Most», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1) : 5-10.
- Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E., Katz, J.A. (1994) «Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (3) : 5-10.

- Gartner, W.B., Bird, B. J., Starr, J. A. (1992) «Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (3) : 13-21.
- Gartner W.B. (1993) «The Voluntary Association», *Entrepreneuriat Theory and Practice*, 17(2) : 03-106.
- Gilain, B., Nyssens, M. (1999) «L'économie sociale dans les services de proximité : pionnière, partenaire», *RECMA Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 273 : 40-55.
- Gisonni, D. (2002) «How to Ignite Entrepreneurial Spirit in Your Organization», *Nonprofit World*, 20(5) : 23-25.
- Gui, B. (1992) «Fondement économique du tiers secteur », *RECMA Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 44 : 160-173.
- Guignand, A. (1985) «Tourisme social et innovations», *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, n° 13, 1er trimestre : 32-39.
- Haugh, H.M., Pardy, W. (1999) «Community Entrepreneurship in North East Scotland», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research*, 5 (4): 163-169.
- Herman R.D. (1994) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass.
- Hibbert, S.A., Hogg, G., Quinn, T. (2002) «Consumer Response to Social Entrepreneurship : the Case of the Big Issue in Scotland», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3): 288-301.
- Hodgkinson, V.A., Lyman, R.W. (1989) *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations*, Jossey-Bass.
- Hofer, C. W., Bygrave, W. D. (1992) «Researching Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3) : 91-95.
- Hull (2003), Conférence *Le Sud et le Nord dans la mondialisation, quelles alternatives ?* tenue à l'Université du Québec en Outaouais, 24 et 25 septembre.
- Hunt, A.R. (2000) «Social Entrepreneurs: Compassionate and Tough-Minded», *Wall Street Journal*, 13: 27.
- James, C. (2001) «Social Entrepreneurs», *New Zealand Management*, 48(9) : 58.
- Jani, N.D., Pedroni, M.N. (1997) «Financing Women Entrepreneurs in South Asia: a Conversation with Nancy Barry», *Journal of International Affairs*, 51 (1): 169-178.
- Johnson, J.A. (1998) «Interview with Elizabeth Dole, President, American Red Cross», *Journal of Healthcare Management*, 43 (3) : 211-214.

- Johnson, J.A. (1999) «Interview with James Rogers, President and CEO, Volunteers of America National Services», *Journal of Healthcare Management*, 44 (4) : 221-224.
- Johnson, S. (2000) *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta.
- Kanter, R.M. (1968) «Commitment and Social Organization Mechanisms in Utopian Communities», *American Sociological Review*, 33 : 499-517.
- Kanter, R.M., Summers, D.V. (1987) «Doing Well while Doing Good : Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-constituency Approach», in Powell, W. W. (1987) *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, 154-166.
- Kirzner, I.M. (1993) «The Morality of Pure Profit», *Journal des Économistes et des Études Humaines*, (4) : 315-328.
- Knight, F.H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Houghton Mifflin.
- Kuhn, T.S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Second Edition enlarged. International Encyclopedia of Unified Science, Chicago: The University of Chicago Press.
- Laville, J-L., Sainsaulieu, R. (1997) *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer.
- Lewis, L.K, Hamel, S.A., Richardson, B.K. (2001) «Communicating Change to Nonprofit Stakeholders», *Management Communication Quarterly*, 15 (1): 5-41.
- Littrell, M.A., Dickson, M.A. (1997) «Alternative Trading Organizations : Shifting Paradigm in a Culture of Social Responsibility», *Human Organization*, 56 (3) : 344-352.
- Lohmann, R. A. (1992) *The Commons : New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lyle, P.R. (1992) «Software Valley: A High Tech Initiative in West Virginia», *Economic Development Review*, 10 (3) : 86-88.
- Mahieu, C. (1989) «Management associatif: un exemple de marketing social», *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, 31, 3^{ème} trimestre : 47-64.
- Malo, M.-C. (2001) «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale», *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, 281 : 84-94.
- Malo, M.-C., Valéau, P. (2005), «Association et coopérative: quelles différences» en révision pour la *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*.

- McCabe, D. (2000) «Towards Inclusive Entrepreneurship», *The British Journal of Administrative Management*, 22: 21-22.
- Mill, J.S (1848) *Principles of Political Economy with Some of their Applications to Social Philosophy*, 9^{ème} éd., Longmann, Green, 2 volumes.
- Mintzberg H. (1986) *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation.
- Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003) «Social Entrepreneurship : Towards Conceptualisation», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1): 76-88.
- Motte, J-P. (1990) «La fondation Nord Entreprendre: une aventure d'économie sociale venue d'ailleurs», *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, 36, 4^{ème} trimestre : 10-12.
- Naffziger, D.W., Hornsby, J.S., Kurato, D.F. (1994) «A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3) : 29-42.
- Newman, H.L., Fitzgerald, S.P. (2001) «Appreciative Inquiry with an Executive Team», *Organization Development Journal*, 19 (3) : 37-44.
- Noble, S. (2001) «Using Digital Talking Books in Schools: RFBetD's Top Project», *Library Hi Tech*, 19 (1) : 25-29.
- O'Neill, M. (1989) *The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States*, San Francisco, Jossey Bass.
- Oberfield, A., Dees, J.G. (1999) «Starting a Nonprofit Venture», in Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhidé A. (1999) *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press: 566-578.
- Oleck, H. L. (1980) *Nonprofit Corporations, Organizations, and Associations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Olsen, M., Keevers, M.L., Paul, J., Covington, S. (2001) «E-relationship Development Strategy for the Nonprofit Fundraising Professional», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (4) : 364-373.
- Payne, K. (1992) «Funding Small Business through Private Economic Development Organizations», *Economic Development Review*, 10 (1): 89-91.
- Pearce J.L. (1993) *Volunteers : the Organizational Behavior of Unpaid Workers*, Routledge
- Pomerantz, M. (2003) «The Business of Social Entrepreneurship in a Down Economy», *In Business*, 25 (2) : 25-30.

- Powell, W.W. (1987) *The Nonprofit Sector : a Research Handbook*, New Haven, Yale University Press.
- Prabhu, G.N. (1999) «Social Entrepreneurial Leadership», *Career Development International*, 4 (3) : 140-147.
- Reed, P., Howe, V. (1999) *Définition et classification du secteur sans but lucratif*, document de recherche 07, Ottawa, Statistique Canada.
- Richard, K, Wood, K. (1999) «Blue Shield California's Access + HMO», *Health Affairs*, 18 (3) : 174-177.
- Riley M. (1999) «Social Entrepreneurship Meets Cause Marketing», *Bank Marketing*, Washington, 31 (7) : 88-89.
- Riverin, N. (2003) *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Le rapport canadien 2002*, Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2003-17, HEC Montréal.
- Rousseau, F. (2002) «Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives», *RECMA Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n° 286 : 62-92.
- Sagawa, S. (2001) «New Value Partnerships : the Lessons of Denny's / Save the Children Partnership for Building High-Yielding Cross-Sector Alliances», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3) : 199-214.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K (1997) *Defining the Nonprofit Sector : a Cross-National Analysis*, Manchester, UK : Manchester University Press.
- Say, J.B. (1803) *Traité d'économie politique : ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Édition anglaise : *Treatise on Political Economy : on the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Kelley, New York, 164 (1^{ère} édition, 1827).
- Say, J.B. (1996) *Cours d'économie politique*, Paris: Flammarion.
- Scanlan, E. (2002) «Strategic Task Forces», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (4) : 334-342.
- Schechter, D. (2000) «Independent Journalism Meets Business Reality on the Web», *Nieman Reports*, 54 (4): 37-40.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*, publié en allemand (1912), 1^{ère} édition en anglais, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.

- Shane, S. (2004) *Academic Entrepreneurship. University Spinoffs and Wealth Creation*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000) «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research», *The Academy of Management Review*, 25 (1) : 217-221.
- Skocpol, T. (1997) «Building Community», *The Brookings Review*, 15 (4): 16-19.
- Smith, D.H. (1981) «Altruism, Volunteers and Volunteerism», *Journal of Voluntary Action Research*, 10 (1) : 21-36.
- Smith, N.R. (1967) *The Entrepreneur and his Firm: the Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State University Press.
- Stengers I. (1987) *D'une science à l'autre des concepts nomades*, Seuil.
- Tchernonog, V. (1999), Trajectoires associations – Premiers éléments sur la mortalité des associations, *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 272 : 26-44.
- Thompson, J., Alvy, G., Lees, A. (2000) «Social Entrepreneurship : a New Look at the People and the Potential», *Management Decision*, 38 (5) : 328-338.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001) «The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4) : 57.
- Valéau P. (2002) «L'implication des volontaires dans les ONG», chapitre 10 in Neveu et Thévenet (2002) *L'implication au travail*, Vuibert.
- Valéau P. (2003a) «Différentes manières de gérer les associations», *Revue Française de Gestion*, 146 : 9-20.
- Valéau P. (2003b) «Les élus face aux associations», communication présentée au congrès de l'ACFAS tenu à Rimouski, ...
- Valéau, P. (2001) «Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples tirés de la zone Océan Indien», *Management International*, 6 (1) : 33-41.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., Schroeder, D. M. (1984) «Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations», *Journal of Management*, 10 (1) : 87-98.
- Van Til, J. (1994) «Nonprofit Organization and Social Institution», chapitre 2 in Herman, R. (1994) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass.
- Vanneman, A. (1992) «Improving the Quality of the Workforce : the National Alliance of Business Programs», *Economic Development Review*, 10 (1) : 6-8.

- Verstraete, T. (2002) *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, ADREG, 2-9518007-0-3.
- Vesper, K.H. (1980) *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Waddock, S. A., Post, J. E. (1991) «Social Entrepreneurs and Catalytic Change», *Public Administration Review*, 51 (5) : 393-401.
- Wallace, S.L. (1999) «Social Entrepreneurship : the Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4 (2): 153-175.
- Walsh, W.B. (1999) «An International Quest», *Health Affairs*, 18 (3): 6-7.
- Weaver, J.D., Dingman, R.L., Morgan, J., Hong, B.A., North, C.S. (2000) «The American Red Cross Disaster Mental Health Services: Development of a Cooperative, Single Function, Multidisciplinary Service Model», *The Journal of Behavioral Health Services et Research*, 27 (3) : 314-320.
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley.
- Weisbrod, B. A. (1988) *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Wilson, L. (1988) «A Study in Nonprofit Entrepreneurship», *Nonprofit World*, 6 (6) : 8.
- Young, D.R. (1983) *If not for Profit, for What ?*, Lexington Mass., Toronto, Lexington Books.