

Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social

par François Brouard, Sophie Larivet et Ouafa Sakka



François BROUARD

DBA, FCPA, FCA, Directeur, SCSE/CSES
Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott
pour les entreprises sociales
Professeur agrégé, Sprott School of Business,
Carleton University, Ottawa, Canada



Sophie LARIVET

Dr Sc. gestion
Membre, SCSE/CSES
Professeure, École Supérieure du Commerce
Extérieur (ESCE), Paris, France



Ouafa SAKKA

PhD, Membre, SCSE/CSES
Professeure adjointe
Sprott School of Business, Carleton University
Ottawa, Canada

« Philanthrope : riche (et généralement chauve) vieux gentleman qui se contraint à garder le sourire tandis que sa conscience lui fait les poches » (A. Bierce, 1989). Cette définition humoristique d'Ambrose Bierce n'est plus tout à fait d'actualité. Si les Rockefeller, Ford, Carnegie et autres Cognacq devenaient philanthropes au soir de leur vie, ce n'est plus le cas des entrepreneurs de la nouvelle économie.

Les fondateurs de Microsoft (Bill Gates, 55 ans), de Google (Larry Page et Sergey Brin, 37 ans chacun), de EBay (Pierre Omidyar, 44 ans) ont encore tous leurs cheveux. Comparés aux générations précédentes, ils ont amassé une fortune considérable à un âge parfois très jeune. Et ils entendent en faire profiter la collectivité. Ils se lancent donc dans la philanthropie plus tôt que leurs aînés. Sources d'inspiration pour de nombreuses personnes (entrepreneurs, jeunes...), extrêmement médiatisés, ils participent au

mouvement de l'entrepreneuriat social en mettant leur énergie, leurs ressources financières, leurs compétences entrepreneuriales et leur renommée au service des autres.

Comme ces « philanthrocapitalistes » très connus mais parfois contestés, de jeunes entrepreneurs moins connus, moins riches, mais débordants de passion, s'efforcent eux aussi de changer le monde en appliquant les principes de l'entrepreneuriat social. Leurs pratiques, souvent fort éloignées de celles de Bill Gates, comme le concept même d'entrepreneuriat social, sont de plus en plus étudiées et médiatisées. De nombreux livres, articles, émissions, conférences et centres de recherche y sont consacrés. La proportion de résultats retournés par Google pour l'expression « social entrepreneurship » est de 33 % du nombre de résultats trouvés pour « entrepreneurship », ce qui est considérable¹.

Même s'il n'est pas la panacée capable de guérir tous les maux de la collectivité et s'il présente certains risques : vision à court terme, manque de solidarité bénévole (M. Edwards, 2008), l'entrepreneuriat social représente, comme en témoigne le Prix Nobel de Muhammad Yunus² attribué en 2006, une voie intéressante à développer afin que les acteurs économiques participent davantage à l'intérêt collectif, améliorent leur utilité sociale, voire contribuent à plus de démocratie. Afin de contribuer au développement de l'entrepreneuriat social, l'objectif est de cerner les défis à surmonter et d'identifier les actions concrètes à implanter par différents groupes d'acteurs.

1. Un développement inéluctable ?

Au-delà des exemples très médiatisés de la Bill et Melinda Gates Foundation ou du Omidyar Network, il existe de nombreux facteurs susceptibles de favoriser le développement de l'entrepreneuriat social.

Un premier facteur réside dans le besoin de financement des missions sociales. Leur financement par des fonds externes, publics ou privés (dons), surtout en ces temps de crise, peut subir des fluctuations importantes. Les organisations à vocation sociale ont donc intérêt à développer leurs ressources propres, par exemple par des activités commerciales.

Un deuxième facteur est l'existence de besoins sociaux grandissants. En effet, avec un certain désengagement de l'État dans de nombreux secteurs, les organisations à mission sociale doivent répondre à des besoins de plus en plus nombreux et diversifiés. Les changements démographiques, notamment le vieillissement de la population dans certains pays, posent des défis sociaux à long terme au niveau des services.

Un troisième facteur découle des deux premiers. Une prolifération d'organisations à vocation sociale, pour répondre aux besoins grandissants non financés par les subventions et dons, est susceptible d'advenir ; elle risque de conduire à une compétition

accrue et donc à la recherche de solutions innovantes pour survivre en tant qu'organisation. Par exemple, en France, des entreprises à but lucratif entrent en compétition avec l'État ou des organisations à but non lucratif pour l'aide aux chômeurs dans leur recherche d'emploi.

Un quatrième facteur est l'appel à une utilisation responsable et efficace des fonds dans la sphère sociale et solidaire. L'ARC, en France, ou l'UNICEF, au Kenya ont fait la une des journaux pour leur mauvaise gestion ou des affaires délictueuses. Les bailleurs de fonds et le grand public sont devenus très exigeants quant à l'utilisation des fonds publics et privés (J. Cutt et V. Murray, 2000). Cette pression pour une plus grande efficacité peut conduire à l'adoption de modes de gouvernance proches de ceux des entreprises privées (E. Queinec, 2007).

Un cinquième facteur est l'acceptation de plus en plus grande du marché comme mécanisme capable de combler les besoins sociaux en faisant appel au pouvoir de la compétition (G. Dees, 1998).

Enfin, un sixième facteur est l'existence d'une quête de sens dans le monde du travail, touchant aussi bien des étudiants, futurs entrepreneurs, que des créateurs établis ou de simples citoyens. Dans une tribune parue très récemment dans la presse, sept chefs d'entreprises français appellent à « réconcilier performance économique et progrès social »³. Il est trop tôt pour juger de la suite qu'une telle démarche aura : elle restera peut-être un simple effet d'annonce, allant dans le sens du vent soulevé par la fondation des Gates. Mais elle est peut-être aussi révélatrice d'une aspiration forte pour un accomplissement autre qu'économique. Quoi qu'il en soit, contraint ou souhaité, l'entrepreneuriat social semble avoir de beaux jours devant lui.

2. Des défis à surmonter

Ceux qui s'intéressent au développement de l'entrepreneuriat social sont confrontés à plusieurs défis. Leur poids respectif diffère selon les pays, mais le constat est universel. Il est possible de catégoriser ces défis en un nombre assez restreint d'items, à savoir le contexte légal, les infrastructures d'accompagnement, le soutien à l'innovation sociale, le financement, la formation, la promotion, et l'évaluation de l'entrepreneuriat social (M. Jolin, 2007).

2.1. Le contexte légal

Le contexte légal représente un défi car les formes juridiques des organisations existantes sont rarement pleinement adaptées à l'entrepreneuriat social.

3. Jean-Pierre Clamadieu, PDG de Rhodia ; Pierre Kosciusko-Morizet, PDG de PriceMinister ; Christian Nibourel, président d'Accenture France ; François Segueineau, DG de Toshiba Systèmes France ; Arnaud Ventura, vice-président de PlaNet Finance, et Martin Vial, DG du groupe Europ Assistance Holding, ont publié cette tribune dans le Figaro du 24 septembre 2009. Elle est disponible en ligne sur <http://www.francoisegri.com>.

1. Recherche effectuée en langue anglaise le 19 mai 2011. En français, la proportion est similaire.

2. Muhammad Yunus a obtenu le Prix Nobel de la Paix, mais il a la particularité d'avoir aussi été en course dans la catégorie « Économie ».

Les formes juridiques utilisées par les entrepreneurs sociaux sont soit la forme classique d'entreprise privée à but lucratif, soit des formes du type associations, fondations, coopératives, ou mutuelles, organisations sans but lucratif et/ou au mode de gouvernance participatif. Chacune de ces formes a ses avantages et ses inconvénients en termes de possibilités économiques et de simplicité de gouvernance. Trouver la bonne forme juridique, garantissant la possibilité de poursuivre à la fois des objectifs économiques et sociaux, est donc une question complexe. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de générer des bénéfices commerciaux destinés à financer des actions solidaires.

Des statuts spécifiques ont cependant vu le jour, notamment en Europe, avec par exemple les entreprises à finalité sociale (Belgique), les coopératives sociales (Italie) ou les SCIC, Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (France). Mais leur succès reste mitigé. En France, en 2009, il n'y a que 144 SCIC en activité⁴. Si l'on en croit les acteurs, la politique fiscale n'est pas non plus adaptée aux nouvelles réalités des entreprises sociales⁵, ou pas assez exploitée quand elle est favorable (H. Sibille, 2008).

2.2. Les infrastructures d'accompagnement

L'entrepreneuriat social est un secteur relativement jeune, qui manque de structures de soutien (S. Johnson, 2000), même si des initiatives existent. La création en 2002, en France, de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques (AVISE) en est un exemple. Centre de ressources transversal pour l'entrepreneuriat social, son action est cependant limitée. Son président déplore que « *l'information et l'accompagnement des porteurs de projets restent insuffisants* » et que « *les professionnels de la création connaissent mal ce type d'entreprises, leur modèle économique, leur environnement légal, et certains statuts juridiques* » (H. Sibille, 2009). Il y a peu d'infrastructures organisées permettant une coordination des actions concrètes sur le terrain. Le maillage du territoire est insuffisant. Les programmes d'aide existent parfois, mais sans nécessairement une approche concertée et globale (A. Wolk, 2007).

2.3. Le soutien à l'innovation sociale

L'innovation technologique est reconnue à la fois par le monde économique et les pouvoirs publics. Au-delà des prix et concours, l'innovation sociale a besoin de reconnaissance « concrète », c'est-à-dire de soutien. Les entrepreneurs sociaux eux-mêmes préconisent l'ouverture des dispositifs de soutien à l'innovation aux entreprises sociales qui innovent autrement. Ils plaident aussi pour des collaborations internationales, afin de favoriser

des transferts de connaissances et de compétences, à l'instar des transferts de technologie bien connus. Ils revendiquent enfin la mise en place d'une veille sur « les thèmes émergents » de l'entrepreneuriat social (pratiques, acteurs, législation...). Il est souhaitable que des dispositifs collectifs de veille voient le jour, à l'instar de ce qui se fait pour les PME « classiques » au travers de syndicats professionnels ou d'institutions territoriales.

2.4. Le financement

Tout comme il représente un défi pour les autres entreprises, le financement du démarrage et de la croissance représente un défi pour les entreprises sociales. En fait, plusieurs sources de financement peuvent exister pour une entreprise sociale. Les subventions, les crédits, les contributions charitables, les investissements liés à un programme spécifique n'en sont que quelques exemples. Cependant, le type de financement qu'une entreprise sociale est susceptible d'obtenir dépend souvent de plusieurs facteurs dont le degré de sa maturité, sa réputation, sa structure légale et la disponibilité d'un marché de capitaux à but non lucratif⁶. La croissance de ces entreprises est souvent freinée par le manque de fonds ou par un accès difficile aux financeurs de l'économie « classique ». Cette situation inquiète les acteurs de l'entrepreneuriat social, d'autant plus qu'ils sont en concurrence avec des entreprises à but lucratif qui, elles, ont accès à ces capitaux.

2.5. La formation

En plus du capital financier, le capital humain doit être en mesure de répondre aux attentes parfois démesurément grandes de l'entrepreneuriat social : les entrepreneurs sociaux doivent posséder les compétences techniques des managers de l'économie à but lucratif et, simultanément, maîtriser des problématiques sociales.

Avec un manque général de culture entrepreneuriale et de formation spécifique aux entreprises sociales dans la plupart des pays, on peut craindre des lacunes dans les compétences managériales des gestionnaires de ces organisations. Une des principales difficultés est d'armer les entrepreneurs sociaux pour passer du stade de la création à celui de la pérennisation de leur projet (S. Johnson, 2000). L'attractivité des entreprises sociales pour les jeunes gestionnaires et managers n'est pas non plus évidente, même s'il existe une demande croissante de formation à l'entrepreneuriat social chez les étudiants en quête de sens. Il faut aider à la mobilité entre le secteur lucratif et le secteur à lucrativité limitée, et créer des viviers de compétences qui irrigueront l'entrepreneuriat social⁷.

4. Site du réseau des entrepreneurs coopératifs, <http://www.scic.coop/>, consulté le 25.09.2009.

5. IDFéco, Pour un statut spécifique à l'entrepreneuriat social, <http://idfeco.com/article-386-pour-un-statut-specifique-l-entrepreneuriat-social.html>, 2009. Voir aussi : Aspen Institute. Mobilizing Change: 10 Nonprofit Policy Proposals to Strengthen U.S. Communities, Aspen Institute, 2007.

6. http://www.virtueventures.com/setypology/index.php?id=LEGAL_STRUCTURE, consulté le 26.09.2009.

7. Aspen Institute, 2007, op. cit.

2.6. La promotion

L'entrepreneuriat social reste un concept méconnu. Les initiatives sont nombreuses mais isolées (K. Fulton et A. Blau, 2005a). Il y a peu de capitalisation des savoirs dans l'entrepreneuriat social. Promouvoir ces actions ainsi que les résultats de la recherche en entrepreneuriat social est indispensable pour diffuser les connaissances et rejoint la problématique de la formation évoquée plus haut. L'entrepreneuriat à but lucratif et l'entrepreneuriat social sont des mondes aux cultures parfois radicalement différentes. Le premier va parfois jusqu'à accuser le second de concurrence déloyale. Faire connaître l'entrepreneuriat social, son vocabulaire, ses cadres de référence et ses pratiques pourrait contribuer à une meilleure collaboration entre les deux univers (S. Johnson, 2000). Cela est d'autant plus important que le développement de l'entrepreneuriat social ne se fera pas sans la participation des acteurs de l'économie classique (K. Fulton et A. Blau, 2005a). C'est aussi un moyen d'attirer les ressources humaines dont l'entrepreneuriat social a besoin. Même au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social est parfois considéré comme un OVNI. Le marché y est traditionnellement considéré comme le problème, et les organisations à but non lucratif comme la solution. Or, l'entrepreneuriat social considère que le marché fait partie de la solution, mais pas nécessairement pour tous (K. Fulton et A. Blau, 2005b; M. Edwards, 2008). Un immense travail de sensibilisation et de promotion reste donc à accomplir.

2.7. L'évaluation

Il est intéressant de créer et d'exploiter des entreprises sociales, mais encore faut-il savoir quel impact elles peuvent avoir sur la société (performance sociale) et à quel prix (efficacité, éthique). On retrouve ici la problématique de l'*accountability* qui préoccupe depuis longtemps les organisations à but non lucratif (J. Cutt et V. Murray, 2000).

Pour les entrepreneurs sociaux, l'impact de leur activité se voit par des vies qui prennent un tournant heureux ou des besoins sociaux qui sont comblés, du moins en partie. Mais il n'est pas toujours clair de démontrer cet impact à des investisseurs potentiels ou existants. De plus, comme nous l'avons évoqué plus haut, le développement d'une certaine forme, très spectaculaire, d'entrepreneuriat social (le philanthrocapitalisme) a récemment suscité des interrogations critiques sur le véritable apport social de certaines initiatives (M. Edwards, 2008). Disposer d'outils d'évaluation opérationnels des retombées de l'entrepreneuriat social, à l'image du « Social Return On Investment » (SROI)⁸, est l'un des défis majeurs de demain.

Le pari de l'entrepreneuriat social n'est donc pas encore gagné : ces défis, dont la liste n'est pas exhaustive, sont autant d'ob-

stacles à franchir petit à petit. Mais par quels acteurs ? Voici quelques éléments de réponse...

3. Des actions avec responsabilités partagées

Face aux défis internationaux de l'entrepreneuriat social, il est nécessaire d'identifier les actions concrètes qui peuvent être déployées afin d'aider au développement de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales. Bien que ces actions puissent impliquer plusieurs types d'acteurs, nous avons choisi d'associer chacune à un seul groupe qui devrait s'y intéresser en priorité.

3.1. Les gouvernements et les programmes d'aides

Compte tenu de la relative nouveauté de l'entrepreneuriat social, le soutien aux entrepreneurs sociaux ne fait pas encore pleinement partie des programmes existants d'aide aux entrepreneurs. Il y a donc lieu, pour les décideurs institutionnels, d'ajouter ce type d'entrepreneurs dans la liste des entrepreneurs à aider tout en portant une attention particulière à la spécificité qui leur est propre. Le volet réglementaire, autant légal que fiscal, devrait faire l'objet d'une révision importante. La législation peut jouer un rôle très important dans la promotion de l'entreprise sociale, tout d'abord en légitimant cette forme d'entreprise ensuite en fournissant des incitatifs pour sa création.

L'État est capable de légitimer cette forme d'entreprise par l'adoption de nouvelles lois adaptées aux entreprises sociales (F. Cafaggi et P. Iamiceli, 2008). Par exemple, ces lois doivent tenir compte des multiples parties prenantes impliquées dans une entreprise sociale (exemples : investisseurs, bénéficiaires, travailleurs, etc.) dans la réglementation de la distribution des profits de l'entreprise et de l'allocation des actifs en cas de dissolution. En fait, il existe des exemples de la volonté de changer les choses dans cette perspective. Outre les exemples belges, italiens et français cités plus haut, l'état du Vermont aux États-Unis a créé une nouvelle forme légale d'entreprises, le Low-Profit Limited Liability Companies (L3C) et le Royaume-Uni a créé le Community Interest Company (CIC) (R. Bridge et S. Corriveau, 2009). Ces formes légales permettent de tenir compte des différences au niveau de l'exploitation des entreprises sociales et facilitent l'accès au capital.

De plus, l'État peut fournir des incitatifs, aussi bien monétaires que non monétaires, pour promouvoir la création d'entreprises sociales. Les incitatifs monétaires peuvent porter sur des contributions directes de l'État dans le capital de ces entreprises ou encore sur l'offre d'exemptions fiscales. Les incitatifs non monétaires peuvent consister par exemple en une réduction des coûts administratifs reliés à l'incorporation et l'enregistrement des entreprises sociales. Les législateurs peuvent également promouvoir le rôle de l'entreprise sociale en définissant des

8. <http://www.sroi-europe.org>.

modèles organisationnels susceptibles de maximiser l'efficacité et l'efficience de ce type d'entreprise et d'offrir un équilibre entre les dimensions 'sociale' et 'entrepreneuriale' dans les entreprises sociales.

La politique fiscale est également source de soucis pour les entreprises sociales et doit faire l'objet de changements. À cause de l'ambiguïté des lois fiscales, plusieurs entreprises sociales ayant des activités commerciales génératrices de profit préfèrent garder une petite taille et limiter leurs activités pour « rester à l'ombre » et ne pas perdre leur statut d'organisation non gouvernementale⁹.

Parfois, les autorités fiscales profitent de l'ambiguïté des lois pour obliger les entreprises sociales à payer des impôts élevés qui peuvent mettre en péril leur existence même. Les gouvernements doivent ainsi déployer tous les efforts nécessaires pour déterminer le meilleur traitement fiscal pour les entreprises sociales. Ils doivent aborder les entreprises sociales non pas comme des entités à rajouter à la liste des imposables mais plutôt comme un mécanisme substitut à l'impôt. Il ne faut pas oublier que ces entreprises remplissent une mission sociale qui peut, autrement, être laissée aux soins de l'État.

Par ailleurs, la mise en place d'infrastructures d'accompagnement est une dimension qui pourrait bénéficier d'une meilleure coordination et d'un meilleur maillage territorial. Nous avons déjà cité l'exemple français de l'AVISE dont les grandes orientations sont l'appui aux politiques publiques de soutien à l'économie sociale et solidaire. De même, aux États-Unis, suite aux événements tragiques survenus en Louisiane (ouragan Katrina), le bureau du gouverneur a créé le Louisiana Office of Social Entrepreneurship¹⁰ visant à aider les citoyens et les organisations à faire face aux problèmes sociaux avec des solutions innovantes, efficaces et durables. Michele Jolin (2009) suggère d'aller plus loin et de créer un « Office of Social Entrepreneurship » à la Maison-Blanche, pour améliorer le degré de coordination des actions. Au Canada, il y a certains efforts d'accompagnement des entrepreneurs sociaux tels que les guides à la création et au financement des entreprises sociales publiés par The Business Link et subventionnés en partie par le gouvernement canadien¹¹. Cependant, ces efforts restent éparpillés et insuffisants.

Comme indiqué plus haut, le problème du financement est un défi majeur pour améliorer la pérennité des entreprises sociales. La mise en place de banques ou « capitaux-risqueurs » dédiés à l'entrepreneuriat social leur permettraient d'atteindre la taille critique qui leur manque souvent¹². Au Canada, il existe certains fonds d'investissement dédiés au financement des entreprises sociales. Par exemple, le « Fiducie du Chantier de l'économie

sociale » est un fonds qui octroie des crédits aux entreprises sociales avec une préférence aux entreprises gérées par des organisations à but non lucratif et des coopératives, et ayant moins de 200 employés¹³ (A. Chernoff, 2008).

En Ontario, le projet de créer l'OSET (Ontario Social Enterprise Trust) est encore sous étude et vise à injecter des fonds dans l'économie sociale pour réaliser plusieurs objectifs sociaux dont la réduction de la pauvreté chez les enfants, l'intégration des immigrants, et la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes (A. Chernoff, 2008).

Aux États-Unis, plusieurs groupes de réflexion suggèrent de créer des fonds pour financer le démarrage et la croissance des entreprises sociales. Cependant, pour que ces initiatives de création de fonds de financement pour les entreprises sociales réussissent, il faut que les besoins spécifiques des entreprises sociales soient bien déterminés, et leurs capacités uniques comprises. Il faut noter que les entreprises qu'on regroupe actuellement sous le terme « entreprises sociales » présentent plusieurs structures et formes qui doivent être distinguées, parce qu'elles impliquent des besoins et capacités différents.

3.2. Le milieu universitaire

La formation est au cœur du développement du capital humain et de la culture entrepreneuriale. Pour développer une culture entrepreneuriale (P.A. Fortin, 2002) et ainsi prospérer, il est nécessaire de mieux former et de mieux informer les différents intervenants, que ce soit les gouvernements, les élus locaux, les entrepreneurs, les éducateurs et la population en général. Contrairement à ce qui passe aux États-Unis par exemple, la formation en entrepreneuriat social est quasi inexistante au Canada et balbutiante en France. Il existe cependant quelques programmes de formation continue touchant à ce type d'entrepreneuriat. Il y a lieu de développer l'entrepreneuriat social dans les universités et les grandes écoles afin qu'un plus grand nombre d'étudiants et de leaders de la prochaine génération y soit exposé.

Du point de vue de la recherche, les possibilités de travaux théoriques ou empiriques dans le domaine sont nombreuses et diversifiées, le champ étant peu exploité. Notons la question de la terminologie et de l'évaluation comme deux exemples de sujet de recherche. La création de centres de recherche permettrait de regrouper les efforts déployés et de communiquer les résultats obtenus. On peut ajouter aussi que l'effort pédagogique concernant le grand public (partie prenante potentielle) doit être augmenté afin que les individus prennent conscience de cette forme de participation citoyenne qui leur est offerte. Le milieu universitaire devrait être au cœur de ce développement des connaissances et de transmission des connaissances.

9. http://www.virtueventures.com/setypology/index.php?id=LEGAL_STRUCTURE, consulté le 26.09.2009.

10. Office of Lt. Governor Mitch Landrieu, *Louisiana Office of Social Entrepreneurship*, RootCaude, 2008.

11. Voir par exemple: The Business Link. *Financing your social enterprise*. 2006. Disponible au <http://www.canadabusiness.ca/servlet/BlobServer?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1189090276604>.

12. Aspen Institute, 2007, op. cit.

13. <http://fiducieduchantier.qc.ca>.

3.3. Les entreprises sociales et le secteur privé

Les entreprises sociales elles-mêmes sont au cœur de leur destinée. Elles doivent modifier leur culture organisationnelle pour accepter d'adopter une attitude plus ouverte face aux risques à prendre. Elles doivent aussi faire connaître les enjeux et les pratiques pour générer davantage d'attractivité.

Elles sont d'ailleurs aidées par certains appuis financiers pour la promotion de l'entrepreneuriat jeunesse, par exemple¹⁴. Les entreprises du secteur privé devraient faire des alliances et des partenariats avec les entreprises sociales. Les consultants doivent aider à améliorer les connaissances des gens du milieu en se basant sur un corpus de connaissances solides et non seulement sur des anecdotes.

Tableau 1. Récapitulatif des défis, des actions et des responsabilités

Défis	Actions	Responsabilités			
		G	U	E	P
Réglementaire	- Modifier le système légal - Modifier le système fiscal	X X			
Innovation	- Encourager l'innovation - Encourager l'expérimentation et la veille - Encourager les transferts de savoir-faire - Investir dans une panoplie d'initiatives	X X X X			
Infrastructure	- Coordonner les politiques publiques - Développer une culture entrepreneuriale	X X	X		
Financement	- Fournir des fonds pour le démarrage - Fournir des fonds pour la croissance - Fournir des fonds pour le capital humain	X X X			X X X
Formation	- Développer les connaissances par la recherche - Développer des programmes universitaires de formation - Améliorer les compétences par la formation		X X X		X
Promotion	- Faire connaître les enjeux, les pratiques - Augmenter l'attractivité	X X	X X	X X	
Évaluation	- Développer des outils d'évaluation - Évaluer l'impact des initiatives - Mesurer la performance des projets		X X X	X X X	X X X

Note: G = Gouvernements; U = Universités; E = entreprises sociales; P = secteur privé

14. <http://economiesocialequebec.ca/?module=document&uid=362&division=24>.

Conclusion

Il n'y a pas de doute, il faut des gestes concrets afin d'assurer un avenir prometteur à l'entrepreneuriat social (voir le tableau 1 pour un sommaire des défis, des actions et des responsabilités). Sans nul doute, il s'agit d'un concept prometteur dans l'atteinte d'objectifs sociaux et de développement économique local. Cela est particulièrement vrai dans une société qui voit les besoins sociaux grandir tout en étant limitée par rapport aux ressources pour les combler. S'agit-il uniquement d'une mode passagère ou d'une révolution importante? Nul ne pourra le dire avant quelques années. Les personnes qui s'intéressent à l'entrepreneuriat social sont toutefois convaincues de l'importance du sujet. Et vous?

Bibliographie

- Bierce A., *Le dictionnaire du diable*, Paris, Éditions Rivages, 1989.
- Bridge R. et Corriveau S., *Legislative Innovations and Social Enterprise: Structural Lessons for Canada*, BC Centre for Social Enterprise, February 2009.
- Cafaggi F. et Iamiceli P., *New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: a comparative analysis*, EUI Working Papers, 2008. Disponible sur <http://ssrn.com/abstract=1303407>.
- Chernoff A., *Creating capital pools to support social enterprise development in Manitoba*. 2008. Disponible sur <http://www.enterprisingnonprofits.ca/resources/creating-capital-pools-support-social-enterprise-developmentmanitoba>.
- Cutt J. et Murray V., *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-profit Organizations*. London: Routledge, 2000.
- Dees G., *Enterprising Nonprofits*. *Harvard Business Review*, 76(1), 1998, p. 55-65.
- Edwards M., *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*. New York, Démos and the Young Foundation, 2008.
- Fortin P. A., *La culture entrepreneuriale un antidote à la pauvreté*, Montréal/Charlesbourg: Éditions, Transcontinental/Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2002.
- Fulton K. et Blau A., *Cultivating Change in Philanthropy – A Working Paper on how To Create a Better Future*, Monitor Company Group, 2005a.
- Fulton K. et Blau A., *Looking out for the Future – An Orientation for Twenty-First Century Philanthropists*, Monitor Company Group, 2005b.
- Johnson S., *Literature Review on Social Entrepreneurship*, CCSE publications, November 2000.
- Jolin M., *Investing in Social Entrepreneurship and Fostering Social Innovation*, Center for American Progress, A Progressive Growth Issue Paper, December 2007.
- Jolin M., *A New Office of Social Entrepreneurship*, in Green M. et Jolin M. (ed.) *Change for America: A Progressive Blueprint for the 44th President*, Basic Books, 2009, p. 42-47.
- Queinec E., *La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution*. *Revue Française de Gestion*, 8(177), 2007, p. 83-94.
- Sibille H., *Économie sociale et Entrepreneuriat*, Intervention devant Madame LAGARDE, ministre de l'Économie, lors du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale du 18.03.2008.
- Sibille H., *Renforcer l'accompagnement des entrepreneurs sociaux*, propos recueillis par Cécile Arnaud le 28 avril 2009, Les Échos de la Franchise.
- Wolk A., *Social Entrepreneurship & Government – A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*, a Root Cause Report, 2007.

La Revue des Sciences de Gestion

1^{re} revue internationale francophone de management
Triple lauréat des « *Mots d'Or* » du français des affaires

47^e année

« *Ein Mann bezwingt die Not* » ou « *Car j'ai eu faim...* »

I ENTREPREUNARIAT SOCIAL

- L'entrepreneuriat social : quels modèles et quels facteurs-clés de succès ?
- Développer l'entrepreneuriat social
- L'entrepreneuriat durable : constats d'étudiants
- Profil d'entrepreneurs sociaux
- Faillite d'un entrepreneur social : pouvait-on l'annoncer ?
- Les modèles économiques en entrepreneuriat social. Processus entrepreneurial chez les seniors

II FINANCER AUTREMENT ?

- « Financer autrement » est-il possible ?
- Crise et gestion de la RSE des entreprises du CAC 40 entre 2006 et 2010
- L'ISR diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel ?
- Banque coopérative : une alternative à la finance capitaliste ?
- Finance éthique, finance islamique : Convergences dans la banque française ?
- Le sort des banques islamiques
- La finance islamique est-elle à l'abri de la crise financière globalisée ?
Microfinance et pauvreté subjective en Algérie

III CONCEPTS ET PRATIQUES ALTERNATIVES

- Quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA ?
- Les produits financiers alternatifs au Maroc
- Financement bancaire islamique : une solution éthique à la crise financière ?
- Les tontines : Véritable autofinancement de l'investissement en Afrique ?
- La bancassurance mutualiste et coopérative : tradition solidariste et nouvelle philanthropie ?
- Marketing interne dans une association touristique
- Religion musulmane et comportement du consommateur au Sénégal

Chroniques bibliographiques

 www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion.htm

Abstract/Resumen

