

Louvain School of Management

La théorie du don/contre-don au service de l'entrepreneuriat social

Mémoire recherche réalisé par
Alice Nyssens

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Frédéric Dufays

Année académique 2017-2018

Tout d'abord, je voudrais remercier mon promoteur de mémoire, Monsieur Frédéric Dufays,
pour sa disponibilité, son aide et ses feedbacks réguliers.

Ensuite, je remercie les entrepreneurs sociaux que j'ai rencontré et qui m'ont consacré du
temps pour répondre à mes questions et avec qui j'ai eu des conversations très
enrichissantes.

Et finalement, j'aimerais remercier mes parents pour leur soutien, leur relecture et conseils.
J'aimerais aussi tout particulièrement remercier mes amis Carlotta Di Marco et Simon Culot
pour leur relecture et leur soutien.

Table des matières

Table des matières	I
Introduction.....	1
Partie 1 : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : L'entrepreneur social et ses différences avec l'entrepreneur conventionnel ...	3
Chapitre 2 : Ressources et réseaux	6
2.1. Difficultés à trouver des ressources et types de ressources	6
2.2. Les réseaux sociaux des entrepreneurs	7
2.3. Caractéristiques d'un réseau	7
2.4. Typologies de réseaux.....	9
2.5. Utilisation du réseau	12
Chapitre 3 : le don/contre-don	12
3.1. Le don et ses caractéristiques.....	13
3.2. Don et réciprocité	16
3.3. Don et théorie des jeux.....	17
Chapitre 4 : Les compétences sociales et politiques de l'entrepreneur	18
Chapitre 5 : Questions de recherche.....	21
Partie 2 : Etude qualitative	23
Chapitre 1 : Méthodologie	23
1. Approche générale.....	23
2. Collecte des données	23
3. Analyse des données.....	27
Chapitre 2 : Résultats	28
Chapitre 3 : Analyse.....	34
3.1 Formes de don/contre-don.....	34

3.2	Types de ressource échangée et les contreparties.....	35
3.3	Relation avec l'alter	37
3.4	Caractéristiques du don/contre-don	38
3.5	Environnement du don/contre-don	39
3.6	Spécificités du don/contre-don en entrepreneuriat social	40
3.7	Éléments favorisant le don/contre-don.....	43
3.8	Conséquences du don/contre-don sur l'entrepreneuriat social	44
	Conclusion	47
	Limites du mémoire.....	47
	Contribution	48
	Implications pratiques.....	48
	Conclusions.....	49
	Bibliographie	53

Introduction

“Social entrepreneurship practitioners have always existed, everywhere around the world” (Roberts & Woods, 2005). Même s’il est vrai que cette pratique existe depuis déjà longtemps, nous ne l’avions pas encore nommé comme cela ni étudié. C’est seulement depuis quelques années que les chercheurs s’y sont vraiment intéressés. Dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat social, la question de « Qui est l’entrepreneur social ? » a déjà été beaucoup étudiée. En revanche, la question « Comment l’entrepreneur social agit ? » demeure encore peu étudiée. C’est pour cela que j’ai voulu m’y intéresser.

En faisant des recherches préliminaires, nous avons pu observer que les entrepreneurs sociaux évoluent dans un environnement pauvre en ressources. Vu que cet environnement est encore plus pauvre en ressources que celui des entrepreneurs conventionnels, comment arrivent-ils à obtenir leurs ressources ? Que donnent les entrepreneurs sociaux en échange lors qu’ils acquièrent de nouvelles ressources par leur réseau ? De quelle nature sont ces contreparties ? Nous savons que le don/contre-don s’opère pour les entrepreneurs sociaux mais nous nous interrogeons sur sous quelle forme cela apparait, quelles sont ses caractéristiques et dans quel environnement cela s’opère. De plus, il serait intéressant de savoir dans quel réseau le don/contre-don s’observe. Le présent mémoire a donc pour objectif d’analyser l’acquisition de ressources du point de vue du don/contre-don.

Diverses raisons m’ont poussées à explorer cette question de recherche. Tout d’abord, ayant commencé par étudier l’économie capitaliste lors de mes études, les cours axés sur la responsabilité sociétale des entreprises et ensuite sur l’entrepreneuriat social m’ont encore plus passionné. De plus, ce qui m’a motivé à creuser le sujet est que la théorie du don/contre-don avait déjà été étudié dans le cadre de la relation employé-employeur mais pas du tout dans le cadre de l’entrepreneuriat. De plus, une contradiction se voyait dans la littérature. Sur certains aspects, les auteurs ayant développé la théorie de Mauss n’étaient pas d’accord.

Ce mémoire est divisé en deux parties. La première partie consiste en une revue de littérature dans laquelle nous évoquerons la définition d'entrepreneur social et ses différences avec l'entrepreneur conventionnel, les réseaux à sa disposition, leurs caractéristiques et leurs utilisations au service du développement de projets entrepreneuriaux, la théorie du don par Mauss et ses descendants anthropologues ainsi qu'économistes. La deuxième partie sera construite sur base des données récoltées via les interviews réalisés avec des fondateurs d'entreprises sociales. Nous avons interviewé des entrepreneurs sociaux ayant participé au programme d'accompagnement SEEDS de Coopcity. Les secteurs d'activités diffèrent d'un projet à un autre mais la phase de développement actuelle est la même. Nous confronterons les données de terrain avec la théorie du don/contre-don afin d'en tirer des apports théoriques. Pour conclure ce mémoire, nous exposerons les limites de ce travail ainsi que la contribution avant de finir avec la conclusion.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : L'entrepreneur social et ses différences avec l'entrepreneur conventionnel

Il existe différentes **définitions de l'entrepreneur social**. Nous allons utiliser celle du réseau de recherche européen, l'EMES, qui vise à construire un ensemble de connaissances autour de l'économie sociale et des entrepreneurs sociaux.

L'EMES définit l'entreprise sociale sur base d'un idéal-type regroupé autour de 3 dimensions, chaque dimension étant elle-même composée de trois critères : la dimension économique/entrepreneuriale, la dimension sociale et la dimension de gouvernance. Ces critères ne sont donc pas prescriptifs.

Trois indicateurs reflètent les dimensions économiques et entrepreneuriales des entreprises sociales:

- a) Une activité continue produisant des biens et / ou des services de vente
- b) Un niveau significatif de risque économique
- c) Un montant minimum de travail rémunéré

Trois indicateurs résument les dimensions sociales de ces entreprises

- d) Un objectif explicite au profit de la communauté
- e) Une initiative lancée par un groupe de citoyens ou d'organisations de la société civile
- f) Une distribution de bénéfices limitée

Enfin, trois indicateurs reflètent la gouvernance participative de ces entreprises:

- g) Un haut degré d'autonomie
- h) Un pouvoir de décision non basé sur la propriété du capital
- i) Un caractère participatif, impliquant différentes parties affectées par l'activité

Source : EMES (n.d.) Focus area. Retrieved, May 1st, 2018, from <http://emes.net/focus-areas/>

- 1) Concernant la partie économique, contrairement à la plupart des institutions publiques, la viabilité financière des entreprises sociales dépend des efforts réalisés par ses membres ainsi que par ses travailleurs. De plus, l'entreprise sociale peut faire appel à

des ressources monétaires et non monétaires, à des travailleurs rémunérés mais aussi des bénévoles (Defourny & Nyssens, 2013).

- 2) A propos de l'aspect social, l'entreprise sociale a comme objectif d'être au service de la communauté ou d'un groupe spécifique de personnes. Ensuite, en fonction du type de structure choisie par l'entreprise sociale, la distribution des bénéfices sera soit limitée, soit inexistante ce qui permet d'éviter de dériver vers un comportement de maximisation du profit qui n'est pas le but (Defourny & Nyssens, 2013).
- 3) Et pour finir, concernant la gouvernance, l'entreprise sociale est « créée par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elle est contrôlée par ces personnes » (Defourny & Nyssens, 2013). Elle peut recevoir des subsides publics mais elle n'est pas dirigée (directement ou indirectement) par des institutions publiques ou d'autres organisations. Le pouvoir de décision est généralement partagé entre les propriétaires du capital et d'autres acteurs. Le caractère participatif inclut souvent : « la représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative » (Defourny & Nyssens, 2013).

Il est possible d'entreprendre autrement dans n'importe quel secteur d'activité. Cependant, la Commission Européenne (n.d.) différencie quatre catégories différentes :

- L'intégration au travail : la formation et l'intégration des personnes handicapées et des chômeurs.
- Les services sociaux personnels : la santé, le bien-être et les soins médicaux, la formation professionnelle, l'éducation, les services de santé, les services de garde d'enfants, les services aux personnes âgées ou l'aide aux personnes défavorisées.
- Le développement local des régions défavorisées : les projets de développement / de réhabilitation de quartiers dans les zones urbaines, l'aide au développement et la coopération au développement avec les pays tiers.
- Autres : incluant le recyclage, la protection environnementale, les sports, les arts, la culture ou la préservation historique, les sciences, la recherche et l'innovation, la protection du consommateur et les sports amateurs.

Selon Boutillier (2008), l'entrepreneur entreprend *a priori* dans les secteurs d'activités délaissés par le secteur marchand (car la rentabilité est faible) mais aussi par le secteur public (car le contexte d'austérité budgétaire implique une réduction des dépenses). Ceci implique donc que les secteurs d'activités peuvent être très variés : services à la personne, insertion professionnelle, commerce équitable, culture, logement social, recyclage des déchets, etc.

Selon Austin et al (2006), l'entrepreneuriat social fait référence à une activité innovante avec un objectif social soit dans le secteur à but lucratif comme entreprises commerciales à vocation sociale (Dees & Anderson, 2003; Emerson & Twersky, 1996), entrepreneuriat social commercial (Austin, Leonard, Reficco, & Wei-Skillern, 2004), soit dans le secteur à but non lucratif, soit à travers des secteurs comme des formes de structures hybrides qui mélangent des approches à but lucratif et sans but lucratif (Dees, 1988).

Cette définition témoigne de ce que les entrepreneurs sociaux sont différents des entrepreneurs conventionnels. Leur but premier est la création de valeur sociale et non la réalisation de profit. Ceci engendre plusieurs conséquences qui les différencient (Bacq & Janssen, 2011). En effet, selon Thalhuber (1998), les entrepreneurs sociaux tirent leurs forces plutôt de la collectivité et de l'expérience plutôt que de leurs compétences personnelles et de leurs connaissances. Ils se concentrent sur leur capacité à long terme contrairement aux entrepreneurs conventionnels qui se concentrent sur les gains financiers à court terme. Ils voient le profit comme un moyen au service de gens qui doit être réinvesti plutôt que comme une fin qui doit être distribuée aux actionnaires.

Cependant, l'entrepreneur social est vu par de nombreux chercheurs comme une sous-espèce de l'entrepreneur (Dees, 1998), ce qui implique des similitudes. En effet, ils se concentrent tous les deux sur la vision et l'opportunité. De plus, ils ont la capacité de convaincre et permettre aux autres de faire de leurs idées une réalité (Catford, 1998). Vu leurs ressemblances, nous pouvons utiliser la littérature de l'entrepreneurs conventionnels pour émettre des hypothèses au sujet des entrepreneurs sociaux.

Chapitre 2 : Ressources et réseaux

2.1. Difficultés à trouver des ressources et types de ressources

Les entrepreneurs sociaux rencontrent plus de difficultés pour obtenir les ressources nécessaires à leur projet. En effet, leur projet est vu comme plus risqué qu'un projet entrepreneurial conventionnel. Etant donné que les entrepreneurs sociaux poursuivent des bénéfices sociaux à travers des gains économiques, ils n'anticipent pas ou ne tentent pas de créer un profit financier substantiel pour ses investisseurs (Martin & Osberg, 2007). C'est pourquoi les investisseurs ne tiennent pas compte des réalisations des objectifs sociaux lorsqu'ils choisissent où placer leur argent vu qu'ils ne peuvent pas espérer obtenir un rendement financier (Sakurai, 2009). De plus, leur *business* souffre en outre d'un cruel manque de confiance. Les personnes extérieures au projet ont du mal à juger si le projet leur sera bénéfique ou non. Les entrepreneurs sociaux manquent donc de légitimité alors que cette légitimité est cruciale pour attirer les détenteurs de ressources (Sakurai, 2009). Ce manque de légitimité vient notamment de la difficulté d'établir la performance et la qualité d'un nouveau projet entrepreneurial découlant de l'incertitude élevée et des risques du processus entrepreneurial ainsi que du manque d'antécédent fiable (Zott & Huy, 2007). De plus, nous constatons une asymétrie d'information chiffrée et quantifiable entre les entrepreneurs et les détenteurs de ressources. Effectivement, les entrepreneurs disposent d'une information supérieure concernant la qualité intrinsèque de leurs projets (Amit, Brander, & Zott, 1998). C'est pourquoi les détenteurs de ressources sont réticents à investir leurs ressources dans ce nouveau genre de projet (Bhide, 2000, chap. 3; Schoonhoven & Romanelli, 2001; Hellmann, 2002).

Toutefois, l'acquisition de ressources par les entrepreneurs dans des environnements pauvres en ressources a déjà été traitée sous d'autres angles, notamment celui du « bricolage » (Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnoe, 2003). Le Bricolage Social est « un processus qui implique de se débrouiller avec des ressources limitées disponibles et créer quelque chose à partir de rien pour une fin sociale, le refus d'être contraint par les limites imposées par les contraintes environnementales omniprésentes dans la poursuite de l'objectif social, l'improvisation pour permettre la poursuite active de l'objectif social, la

création de valeur sociale, la participation des parties prenantes et la persuasion d'autres acteurs importants pour susciter l'acquisition de nouvelles ressources et du soutien » (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010). Mais cette approche ne prend pas suffisamment en compte la dimension du don présente dans l'entrepreneuriat social. C'est pour cela qu'on va analyser l'acquisition de ressources sous une perspective de don/contre-don.

Quand nous parlons de ressources, nous faisons référence à toutes les choses tangibles ou intangibles dont l'entrepreneur a besoin pour créer et développer son projet entrepreneurial (Ozdemir, Moran, Zhong & Bliemel, 2016). Selon Omrane (2013), ces **ressources externes clés** sont le capital financier, les ressources humaines, les ressources matérielles, le support & appui social et les informations utiles. Celles-ci sont mobilisées à différentes phases de création de l'entreprise sociale. Le processus entrepreneurial peut être divisé en trois principales phases : le pré-amorçage (étude du projet), l'amorçage (lancement de l'activité) et le post-amorçage (croissance de l'entreprise, entre trois et quatre années d'existence) (Omrane, 2013).

2.2. Les réseaux sociaux des entrepreneurs

Face aux différentes difficultés de son statut, l'entrepreneur social doit réussir à se procurer les ressources dont il a besoin pour créer et faire perdurer son activité. Pour se faire, il va faire appel à ses réseaux relationnels. En effet, il a été démontré par divers travaux de recherche (Aldrich & Zimmer, 1986 ; Johannisson, 2000 ; Chabaud et al., 2004, 2006 & 2010 ; Jack et al, 2008 & 2010) que « les réseaux sociaux permettent de promouvoir la croissance, la performance et la pérennité des entreprises nouvellement créées » (Omrane, 2013). Et selon la phase de création dans laquelle l'entrepreneur se trouve, il va faire appel à des réseaux sociaux différents. Il va notamment y consacrer plus ou moins de temps en fonction de la phase de développement dans lequel il se trouve (Greve & Salaff, 2003).

2.3. Caractéristiques d'un réseau

Omrane (2013) **caractérise un réseau social entrepreneurial** par la structure des liens, la nature des liens et la qualité des liens sociaux qu'il renferme. La **structure d'un lien social** est définie par sa taille (*le nombre de liens directs entretenus entre l'entrepreneur et les membres de son réseau relationnel*), sa densité (*la proportion de paires de personnes qui*

contiennent des relations entre elles) et sa diversité structurale (*des contacts non redondants qui permettent l'accès à des réseaux distincts*) (Omrane, 2013). Quand nous parlons de la **nature des liens sociaux**, nous faisons référence à leur force. Selon Granovetter (1973, 1983), ces liens peuvent être soit forts soit faibles. Un lien fort est un lien caractérisé par « un degré élevé de confiance interpersonnelle, d'affection et d'attachement » (Omrane, 2013). Ces liens « sont généralement établis avec des personnes "intimes" sur lesquelles l'entrepreneur peut compter (conjoint, parents, amis intimes...) et auxquelles il consacre beaucoup de temps » (Omrane, 2013). En revanche, un lien faible est un lien caractérisé par un manque d'investissement affectif et émotionnel. Cela correspond généralement à des « connaissances vagues, occasionnelles, fortuites ou professionnelles » (Omrane, 2013). La **qualité des liens sociaux** fait référence à la diversité des membres de son réseau. Selon la théorie des ressources sociales (Lin, 1981), un réseau entrepreneurial a d'autant plus de valeur lorsqu'il contient des « contacts diversifiés en termes de caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles » (Omrane, 2013). En effet, en fonction de la phase du processus entrepreneurial, l'entrepreneur aura besoin de ressources différentes qu'il acquerra en mobilisant différents types de réseaux.

D'autres auteurs utilisent la notion **de dimensions pour caractériser un réseau**. Ils en comptent trois : : la densité, l'accessibilité et la centralité (Aldrich & Zimmer, 1986). Premièrement, la **densité** d'un réseau représente l'étendue des liens entre les individus. Cela se mesure en comparant le nombre total de liens présents au nombre potentiel qui aurait lieu si toutes les personnes du réseau étaient connectées (Aldrich & Zimmer, 1986). Ensuite, **l'accessibilité** représente la présence d'un chemin entre deux individus, de n'importe quelle distance. Cela se calcule par le nombre d'intermédiaires entre ces deux personnes (Aldrich & Zimmer, 1986). Finalement, la **centralité** d'une personne dans un réseau est déterminée par la distance totale d'une personne focale à toutes les autres personnes et par le nombre total d'autres personnes qu'une personne focale peut atteindre (Aldrich & Zimmer, 1986). Witt (2004) rejoint cette caractérisation du réseau mais y ajoute la **diversité** (l'hétérogénéité des participants du réseau).

Les liens d'amitié ou de parenté avec des partenaires du réseau permettent à l'entrepreneur de se procurer des ressources à un taux favorable (Witt, 2014). En effet, ces partenaires sont prêts à offrir des ressources sans frais ou à un prix en dessous du marché pour faire une faveur ou rendre une faveur qu'ils ont reçue plus tôt (Starr & MacMillan, 1990). Des exemples concrets sont : les conjoints qui travaillent dans les start-ups sans salaire, l'apport de nouveaux équipements gratuitement par des *business friends* et l'aide en comptabilité d'un ami consultant en taxe à prix avantageux. Autrement dit, lorsque la relation entre l'entrepreneur et un partenaire du réseau est *embedded* et caractérisée par un attachement continu qui mène à une confiance mutuelle et/ou un sentiment d'obligation mutuelle, l'entrepreneur bénéficie d'un avantage particulier dans l'obtention des ressources. **Cette relation peut être caractérisée comme étant *relationally embedded* ou *structurally embedded*** (Newbert & Tornikoski, 2013 ; Semrau & Werner, 2014). *Relational embeddedness* (qualité) fait référence à une relation d'échange basée sur la confiance où les interactions sont fréquentes et sur une longue durée. *Structural embeddedness* (configuration) fait référence à une relation fondée sur des attachements sociaux et dont les liens mutuels sont liés les uns aux autres.

Il est à noter que les réseaux sociaux de l'entrepreneur ne sont pas fixes. Cela veut dire qu'ils font partie du contexte social des entreprises et peuvent être mobilisés en fonction des différents besoins de l'entrepreneur (Granovetter, 1985 ; Burt, 1992).

2.4. Typologies de réseaux

Il existe différentes typologies de réseaux qui se complètent. En voici les principales.

Selon Omrane (2013) ainsi que Lamine & Fayolle (2014), les réseaux sociaux des entrepreneurs comprennent le réseau personnel, le réseau de support, le réseau de financement, le réseau des affaires/professionnels et le réseau universitaire ou technologique.

Le **réseau personnel** comprend l'ensemble des personnes avec lesquelles l'entrepreneur entretient une relation à l'intensité émotionnelle forte et un degré élevé de confiance. Ils

échangent fréquemment et ces personnes servent à le conforter ou le dissuader dans les décisions qu'il prend. Il est composé de membres proches de la famille, de condisciples, d'amis intimes ou membre clés de son entreprise. Lors de la phase de prédémarrage et de démarrage, ce réseau offre un soutien émotionnel et moral et un fonds de proximité servant au montage financier de son projet (Omrane, 2013).

Le **réseau de support** est un réseau composé d'acteurs ou organisations qui peuvent aider l'entrepreneur à acquérir les connaissances et compétences requises pour le montage/développement de son projet. Ce réseau comprend des centres d'affaires, organismes d'orientation, de conseil, d'information et d'accompagnement. Ce réseau est mobilisé lors de la phase de pré-amorçage (Omrane, 2013).

Le **réseau d'affaires et de professionnels** permet à l'entrepreneur d'obtenir des informations concernant en amont les fournisseurs, les matières premières et services, et en aval les clients, transporteurs, distributeurs, semi-grossistes et représentants commerciaux. Il est donc composé d'un ensemble de clients, fournisseurs, hommes d'affaires, conseillers et experts comptables. Ce réseau est mobilisé lors de la phase de déploiement du projet c'est-à-dire la phase de pré-amorçage et d'amorçage (Omrane, 2013).

Le **réseau de financement** permet à l'entrepreneur d'acquérir des ressources financières. Il est composé d'institutions et d'acteurs financiers ainsi que d'investisseurs de capital à risque. Ce réseau est mobilisé dans la phase d'amorçage caractérisée par un *equity gap* entre les fonds de proximité octroyés par les membres du réseau personnel et le fonds d'amorçage octroyé par les capitalistes de risque ou banques. Un *equity gap* est l'écart qu'un entrepreneur vit dans le financement de son projet au fur et à mesure qu'il gravit les échelons des différentes sources de financement (Invest Northern Ireland, n.d.). Cela résulte d'une défaillance du marché venant de l'information imparfaite ou asymétrique entre les services financiers et les entreprises viables (Wilson & Wright, 2015). Le réseau de financement intervient également à la phase post-amorçage où l'entrepreneur a besoin d'aide pour promouvoir le développement de l'entreprise nouvelle (Temri & Haddad, 2009 ; Haddad, 2011).

Le **réseau universitaire ou technologique** permet à l'entrepreneur d'acquérir des compétences, savoirs et savoirs faire scientifiques (Lamine & Fayolle, 2014). Il est composé d'organismes de soutien à la recherche/innovation, de laboratoires de recherche, d'universités et de partenaires scientifiques (Omrane, 2013).

Selon Fang, Chi, Chen & Baron (2015), **deux types de réseaux sociaux** sont utilisés par les entrepreneurs : le réseau central et le réseau étendu. Le **réseau central** contient des liens forts et inclut les amis, les collègues, les associés et parfois les membres de la famille avec une éducation et des intérêts similaires. Ce sont des relations de long terme et stables. Tandis que le **réseau étendu** comprend des liens plus faibles avec des personnes venant de milieux différents avec des intérêts différents. Les relations sont plus distantes et fluides. Ces deux types de réseaux ont chacun leurs avantages. Le premier permet d'obtenir des informations, des références, de l'influence sociale, du soutien social et du capital financier tandis que le second permet d'obtenir des informations, des références d'investisseurs, des clients ou des opportunités commerciales (Fang, Chi, Chen & Baron, 2015). Ensemble, ces deux types de réseaux forment un réseau social riche en ressources (Uzzi, 1999). En effet, dans son travail, Uzzi explique qu'un réseau riche en ressources se forme de liens *embedded* et de liens *arm's-length*. Ces deux types de liens sont équivalents aux liens forts et faibles présents dans le réseau central et le réseau étendu définit dans l'étude de Fang, Chi, Chen & Baron (2015).

D'autres auteurs distinguent des réseaux assez similaires. Aldrich & Dubini (1991) parlent de réseaux personnels (directs et composés d'individus) et de réseaux étendus (indirects et composés d'organisations, de collectivités). Casson & Della Giusta (2007) parlent de réseaux horizontaux (personnes au même stade du processus de marché ou impliquées dans la même activité) et verticaux (personnes allant des clients aux fournisseurs, impliquées dans une activité différente).

2.5. Utilisation du réseau

Pour obtenir une ressource en particulier d'un *alter*, plusieurs études (Cross & Parker, 2014 ; Zhong & Ozdemir, 2010) se rejoignent pour dire que l'entrepreneur doit s'assurer que certaines conditions soient remplies. Un *alter* est une personne du réseau avec qui l'entrepreneur est en contact direct. Ozdemir, Moran, Zhong et Bliemel (2016) ont résumé ces conditions et se concentrent sur trois d'entre elles. Selon eux, pour qu'un entrepreneur puisse bénéficier d'une relation avec quelqu'un de son réseau social, il faut que trois conditions soient remplies :

- 1) La ressource doit avoir de la valeur pour l'entrepreneur. L'entrepreneur doit avoir besoin de cette ressource.
- 2) La ressource doit être à portée de main de l'*alter*. Il doit posséder ou contrôler l'accès à la ressource.
- 3) L'*alter* doit vouloir et être capable de transférer ou partager la ressource avec l'entrepreneur.

Selon Zhong & Ozdemir (2010), il existe cinq étapes/actions intégrées dans l'existence de la relation avec un *alter* :

- 1) L'acteur est conscient du genre de ressources/informations que l'*alter* pourrait avoir.
- 2) L'acteur a la capacité d'accéder à l'*alter*.
- 3) L'acteur a choisi de demander des informations à l'*alter*.
- 4) L'*alter* est d'accord de fournir des informations à l'acteur.
- 5) L'acteur est capable de comprendre/apprendre et agir en fonction de l'information.

Chapitre 3 : le don/contre-don

En entrepreneuriat de manière générale, et en entrepreneuriat social singulièrement, le don est une pratique incontournable. D'abord parce que « donner est un "besoin" car donner est la seule manière de faire des projets collectifs » (Alter, 2008). Ensuite, le premier exemple qui vient à l'esprit est celui des 3 F (*family, friends and fools*) indispensables à un entrepreneur pour le financement au démarrage de son projet (Bureau, 2013). En effet, ces personnes vont utiliser le don pour développer le projet entrepreneurial d'une personne de leur entourage. Voici pourquoi nous allons nous intéresser à la théorie du don/contre-don

pour l'acquisition de ressources par les entrepreneurs sociaux. Aussi, les entrepreneurs sociaux ont cette particularité de pouvoir accéder à des ressources philanthropiques, qui relèvent, en tout ou en partie, du don (Moreau & Mortier, 2017).

3.1. Le don et ses caractéristiques

L'anthropologue Mauss est le premier à avoir théorisé le don/contre-don en étudiant entre autres des civilisations scandinaves en 1924. Selon lui, le don/contre-don est « un échange collectif, largement non utilitaire, enserré dans un système de règles de droit contraignant » (Batifoullier, Cordonnier & Zenou, 1992) et caractérisé par une réversibilité. Le système de règles de droit est composé de l'obligation de donner, de recevoir et de rendre. Ce qui est échangé ce sont des biens ou services. Le caractère réversible de l'échange signifie que le don est réciproque, la répartition des biens qui s'établit après l'échange n'est pas meilleure qu'avant et finalement elle est la même qu'au début. Le don/contre-don permet d'établir une paix, une alliance entre les clans/tribus.

Selon Mauss (1924), le don est symbolique et social mais aussi **désintéressé**. Le don n'a pas d'intérêt économique. Godbout (2007) le rejoint sur ce point en disant que le don a lieu lorsque qu'on commence à ne plus calculer car « Il n'est de don que ce qui excède par sa dimension symbolique la dimension utilitaire et fonctionnelle des biens et services » (Caillé, A., 2005). Godbout (2007) vient appuyer cela en disant c'est la **valeur du lien** qui est importante ici et non pas la valeur des biens. Cette notion vient s'ajouter aux deux autres qui décrivent la circulation marchande des choses : la valeur d'usage et la valeur d'échange. La valeur du lien est décrite comme « l'importance de la relation qui existe entre les partenaires » Godbout (2007). De plus, Mauss met aussi l'accent sur la tension qui existe entre le conflit et la paix à l'intérieur du don/contre-don. L'idée est que le don permet de penser les rapports sociaux dans leur ambiguïté. Cela veut dire d'intégrer le conflit et la violence, avec la sociabilité. C'est par cette ambiguïté qu'Alter (2002) montre que le don n'est pas désintéressé. Il évoque **l'intérêt symbolique et l'intérêt stratégique du don**. **L'intérêt symbolique** est articulé autour du fait que donner est un besoin car c'est la seule manière de créer des projets collectifs. Cependant, nous choisissons la personne à qui nous donnons en fonction de sa capacité à donner aussi pour que les projets collectifs se

réalisent. Et le profit tiré de l'action collective est souvent en lien avec l'investissement initial. **L'intérêt stratégique** du don est fort débattu par les sociologues et notamment par Cordonnier, Friedberg et Reynaud. Avoir un intérêt stratégique signifie retirer un avantage personnel dans le don. Selon l'économiste Cordonnier (1997), la rationalité du don est "Coopère pour que l'autre coopère". Le premier don est donc vu comme une initiative risquée et aura une réponse que si elle crée une dette. En effet, la reconnaissance de dette crée l'obligation de rendre. La volonté d'entrer en relation crée l'obligation de recevoir. Selon Friedberg (2002), l'élaboration du concept d'*Homo Strategicus* permet d'expliquer le don. En effet, il pense qu'un calcul de type ressources/opportunités amène à donner, recevoir et rendre. Nous donnons pour tirer un meilleur parti de l'autre. Ceci entre donc en contradiction avec Godbout et Mauss.

Selon Batifoullier, Cordonnier & Zenou (1992), le don/contre-don venant de la **sociologie** selon Mauss serait différent du don/contre-don illustré en **économie selon Akerlof, Leibenstein, Camerer et d'autres économistes**. Le don/contre-don économique ne ressemble pas à ce qui a été décrit plus haut par ces sociologues. En effet, le seul phénomène économique analysé sous l'angle de la théorie du don est la relation salariale. Ici, ce don/contre-don est caractérisé par la coopération, la convention d'effort et comme signal des caractéristiques individuelles. Premièrement, la convention d'effort est l'expression d'un compromis entre l'intérêt général et les stratégies individuelles dans le dilemme des prisonniers a un coup. Elle établit un niveau d'effort qui ne dépend pas seulement du salaire (d'autres motivations existent telles que la démocratie, le sentiment d'équité, etc.) et fait intervenir une dimension collective (l'organisation du travail en équipe). Ensuite, le don comme signal des caractéristiques individuelles consiste en le fait d'être généreux pour montrer son caractère coopératif à l'autre.

Le don est une forme de troc selon Bureau (2013). L'enjeu n'est pas la valeur marchande mais la relation entre les parties. En effet, la chose échangée permet de maintenir la relation et de l'entretenir. L'intérêt des acteurs est la création de relations et non les biens échangés. L'acteur n'est pas un individu mais un collectif (famille, tribu, etc.). Contrairement au troc dans le modèle marchand, le don peut créer de la valeur que lorsqu'on n'en cherche pas.

Cela veut dire qu'un engagement désintéressé permet à la relation de produire potentiellement des échanges bénéfiques.

Par ailleurs, selon Cordonnier (1997), le don n'est **qu'une forme particulière de l'échange**. Mauss le mentionne aussi dans le titre de son essai "Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques". Et étant donné que de la richesse (ou des choses de valeur) circule par cet échange, nous pouvons dire qu'il y a un intérêt derrière le don. Cependant, **les règles du jeu** de l'échange-don (comme il le nomme dans son article) sont différentes de celles de l'échange conventionnel.

- Premièrement, la réciprocité est un échange archaïque. Elle « suppose l'existence d'une structure sociale partageant la société en groupes de différents niveaux (fratries, clans, tribus, ...), parfois symétriques, et dont l'existence ne peut se comprendre comme la résultante d'échanges isolés » (Cordonnier, 1997).
- Deuxièmement, les parties participant à l'échange-don ne sont pas mises en rapport par un pur hasard. Ils sont mis en rapport par « une ligne de force qui suit des arrangements culturels » (Cordonnier, 1997). « Les relations de parenté, la tradition, les successions, les rites funéraires, etc. » (Cordonnier, 1997) désignent à l'avance les partenaires possibles pour l'échange-don.
- Troisièmement, le don/contre-don est une institution avec un marché sans concurrence.
- Dernièrement, la transaction se passe sans marchandage. Ceci ne veut pas dire qu'il n'y a pas une certaine équivalence qui règle en fin de compte la transaction. Mais cette équivalence dépend de la personne exécutant le contre-don.

Sahlins (1972) propose 3 modalités typiques de la réciprocité : la réciprocité généralisée, la réciprocité équilibrée et la réciprocité négative. La réciprocité généralisée a lieu lorsque la contrepartie des prestations n'est pas fournie directement mais sur la durée et globalement. La réciprocité équilibrée a lieu lorsque « la contrepartie doit s'effectuer plus rapidement et plus précisément jusqu'à se refermer en un échange direct » (Cordonnier, 1997). La réciprocité négative équivaut à du troc.

La théorie du don de Mauss est mobilisée pour analyser la nature des rapports sociaux caractérisant le monde du travail. Selon Alter (2002), **la logique du don structure les échanges et mène à la coopération entre les firmes**. Le don permet d'établir des échanges sociaux qui sont structurés par la triple obligation de donner, recevoir et rendre. L'échange social diffère de l'échange économique dans le sens où ce qui importe est l'existence de la relation et non les biens échangés. C'est une relation de confiance et durable où la qualité de la personne est importante et l'échange repose sur une modalité de calcul non rationnelle du point de vue de l'économie standard. Les relations entretenues dans un secteur industriel permettent de faire circuler des biens, des relations et symboles simultanément. Orléans (1994) rejoint Alter en mettant l'accent sur le fait que la confiance a un rôle conséquent dans le monde marchand car les accords entre firmes sont incomplets et se définissent dans le temps par un processus de réciprocité. Les dettes entre partenaires font parties de la relation de confiance. La coopération est fondée sur la confiance sans enlever les difficultés et conflits possibles car le processus est mal maîtrisé. En effet, il y a une incertitude quant à ce qu'on recevra en retour.

3.2. Don et réciprocité

Selon Kolm (1984), un don est « un transfert élémentaire d'une personne à une autre ». Et « un ensemble de dons interdépendants » définit la **réciprocité**. Cela signifie que certains dons influencent d'autres dons. En effet, le fait que les autres donnent peut inciter à donner par effet d'imitation, de contagion de sentiment, de désir de participation, de maintien d'un contrat implicite, de reconnaissance, de sentiment d'endettement, etc. Recevoir un don mène aussi à une attitude favorable envers les autres et à une propension à donner à son tour. Lorsque Kolm (1984) fait référence à une personne, il indique que cela peut être un individu ou un groupe d'individus (comme dans la théorie écrite par Mauss). Par ailleurs, il existe deux types de réciprocités : la **réciprocité myope** et la **réciprocité itérative-cumulative**. La première a lieu lorsque chaque don est considéré comme le contre-don de celui précédemment reçu. Cela implique que le don qu'une personne est en train de faire dépend uniquement du don précédent de l'autre personne. Les dons peuvent être soit simultanés (les deux personnes donnent en même temps), soit alternatifs (chacun à son tour). Tandis que la réciprocité itérative-cumulative a lieu lorsque chaque don dépend de

l'ensemble des dons passés. Cela veut dire que les dons réalisés par une personne dans le passé et actuellement forment un tout qui sera fonction de l'ensemble des dons précédents de l'autre personne. Les dons successifs sont donc cumulés et « l'ensemble peut être vu comme un seul don/contre-don qui se réalise par les itérations d'ajustements successifs » (Kolm, 1984).

De plus, selon Defourny & Nyssens (2013), la **réciprocité** est une des trois formes d'échange qui caractérisent l'économie. Elle est basée sur la logique de la symétrie. Les acteurs de l'échange sont volontairement complémentaires et interdépendants (Polany, 1944). De plus, cet échange est basé sur le don qui appelle un contre-don socialement acceptable et régulé par des normes sociales (Polany et al, 1957). Le seul sens du don est d'entretenir un lien social entre les parties prenantes. La réciprocité se différencie de l'échange marchand par l'existence d'un désir de reconnaissance et de pouvoir et elle se différencie de la redistribution par l'absence d'autorité centrale qui l'impose.

Précisément, nous retrouvons aussi cette réciprocité dans les réseaux entrepreneuriaux comme caractéristique du succès des entrepreneurs. Witt (2004) y fait référence dans son étude. Selon lui, dans la majorité des études, les coûts des activités de *networking* sont négligés. En plus d'y consacrer du temps, les liens du réseau doivent être basés sur la confiance et la réciprocité. L'entrepreneur doit s'investir et contribuer au réseau pour pouvoir demander à ses partenaires de réseau des informations et pour accéder à des ressources à un prix plus bas que celui du marché. Même si les parties ne tiennent pas des comptes précis de leurs échanges, dans le long terme les échanges entre deux partenaires doivent être équilibrés (Johannisson, 1998).

3.3. Don et théorie des jeux

Nous pouvons utiliser la figure du **dilemme du prisonnier** pour étudier l'échange-don car sa structure est pertinente pour montrer le contenu de l'interaction qui a lieu dans l'échange-don et que « la forme de l'échange-don est intelligible comme un mouvement au sein de la figure du dilemme du prisonnier » (Cordonnier, 1997). Le dilemme du prisonnier théorisé par Tucker en 1950 montre une version de la théorie des jeux où l'équilibre de deux personnes

en interaction est de ne pas coopérer. Cependant, ceci a été démontré dans des conditions où le nombre d'interactions était limité.

Selon Axelrod (1981), si le **nombre d'interaction est infini**, la coopération peut émerger entre les deux acteurs. Dans son étude, Axelrod assure que la coopération peut émerger dans un monde d'égoïstes en commençant par un groupe d'individus qui se base sur la réciprocité. La coopération est alors vue comme une stratégie dans le dilemme du prisonnier. Cette stratégie de donnant-donnant peut être collectivement stable si et seulement si ce n'est pas envahissable par une autre stratégie et si le paramètre de réduction du bénéfice, est suffisamment élevé.

Cependant selon Kreps, Milgrom, Roberts & Wilson (1981), la **coopération, dans un temps fini** serait aussi possible. Cependant, à condition qu'il y a une asymétrie d'information sur les options, motivations et comportements des joueurs. Dans un jeu avec information incomplète des deux côtés, pour arriver à un équilibre séquentiel, il faut que l'action prise par n'importe quel joueur à n'importe quel moment dans le jeu soit prise selon une stratégie qui tienne compte des croyances du joueur à propos de l'évolution du jeu à ce stade et du fait que les actions futures vont dépendre des stratégies d'équilibre. Cela veut dire que tant que chaque joueur entretient l'idée que le joueur en face de lui va coopérer (selon un taux de certitude minimum), les deux joueurs vont coopérer jusqu'aux dernières étapes. En revanche, si l'un des joueurs cesse de coopérer ne serait-ce qu'une fois, l'autre partie l'interprétera comme un signe voulant dire que l'autre joueur en retire un bénéfice plus grand que s'il coopérait et ceci conduira à un équilibre non coopératif. En résumé, les deux conditions pour que la coopération existe sont que le bénéfice de ne pas coopérer soit plus petit et que les participants pensent que l'autre va coopérer.

Chapitre 4 : Les compétences sociales et politiques de l'entrepreneur

Pour arriver à une coopération comme celle décrite dans la théorie des jeux, l'entrepreneur peut aussi mobiliser certaines compétences spécifiques qui vont l'aider dans sa relation avec le détenteur de la ressource.

En effet, dans une étude destinée à lier le succès des entrepreneurs et leurs réseaux de contacts, Witt (2004) nous montre que ce n'est pas suffisant d'avoir un réseau de contact fort développé. Pour pouvoir utiliser ce réseau, pour acquérir des ressources utiles au développement de son projet, l'entrepreneur doit disposer d'un savoir-faire et d'aptitudes à la coopération. En effet, une étude réalisée par McGee, Dowling & Megginson (1995) démontre qu'obtenir des ressources externes par la coopération entre firmes va seulement augmenter le succès de l'entreprise si l'équipe de management dispose d'un savoir-faire particulier dans la coopération. Cette étude a été réalisée sur base d'entreprises en pleine croissance cotées en bourse. Elle mesure les activités de mise en réseau de ces sociétés sur base de l'existence, ou non, de coopération allant d'accords informels à des *joint ventures* dans les domaines du marketing, de la recherche & développement et de la production. Cependant, nous pouvons supposer que ceci est aussi le cas pour les entrepreneurs sociaux qui sont décrits comme étant particulièrement plus socialisés. De plus, une étude menée par Cohen & Levinthal (1990) montre que les entrepreneurs ne peuvent bénéficier des relations et des informations reçues par leur réseau que s'ils possèdent la connaissance nécessaire et la capacité d'intégrer l'information reçue dans leur organisation. C'est donc notamment l'expérience entrepreneuriale, les compétences sociales et le niveau d'éducation qui déterminent à quel point un entrepreneur peut bénéficier des relations de son réseau.

A côté de cela, de nombreuses études (Baron & Markman, 1998, 2000, 2003 ; Baron, 2004 ; Baron & Tang, 2009) ont été menées pour prouver l'importance des **compétences sociales** et **compétences politiques** des entrepreneurs. En effet, ces compétences leur permettent de développer et mobiliser leurs réseaux sociaux pour obtenir les ressources clés dont ils ont besoin pour développer et pérenniser leur projet (Omrane, 2013).

Tout d'abord, selon Omrane (2013), les **compétences sociales** comprennent la perception sociale, la persuasion sociale, l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité sociale. Ces compétences sociales ont des effets positifs sur la réussite entrepreneuriale. Nous allons les développer une à une.

Premièrement, la **perception sociale** (Lamine & Fayolle, 2014) ainsi que la manière dont l'entrepreneur se présente permettent d'avoir un meilleur accès au financement. En effet, l'écoute active et la compréhension des motivations et attentes des autres par une analyse de leurs réactions permettent une meilleure négociation commerciale, voire de convaincre efficacement les parties prenantes de son projet (Omrane, 2013). Ensuite, l'**adaptabilité sociale** (Lamine & Fayolle, 2014) représente la flexibilité comportementale et mentale de l'entrepreneur. Cela lui permet d'« improviser et trouver des solutions en temps réel à des problèmes non récurrents » (Omrane, 2013) mais aussi d'interagir avec des personnes aux profils distincts, attentes, motivations et attitudes différentes des siennes et avec lesquelles il devra nouer des relations professionnelles. Puis, la **persuasion et influence sociale** (Lamine & Fayolle, 2014) concernent l'habilité à convaincre les différentes parties prenantes, surtout les investisseurs en capital et banquiers. Cette compétence est souvent utilisée pour obtenir des ressources financières dans la phase d'amorçage et post-amorçage (Omrane, 2013). Enfin, l'**intelligence émotionnelle** « représente l'aptitude à gérer et prendre conscience de ses propres émotions (conscience et gestion de soi) ainsi qu'à reconnaître et gérer celles des autres (conscience et gestion sociale) » (Omrane, 2013). Savoir exprimer ses émotions clairement et convenablement est un avantage car cela se traduit par « l'habileté des entrepreneurs à induire positivement les émotions des autres afin d'obtenir aussi bien les informations que le financement requis » (Omrane, 2013). Ces compétences sont utilisées tout au long du processus. En fonction de la phase en cours, elles sont mobilisées dans un réseau social ou dans un autre pour obtenir les ressources nécessaires.

Lamine & Fayolle (2014) ajoutent également comme compétences sociales l'audace sociale (*la capacité d'aborder et d'interagir avec de parfaits inconnus*), l'intelligence sociale (*la capacité de repérer les bons acteurs dont le projet a besoin et identifier le moment opportun pour les intéresser*), la résistance aux oppositions (*la capacité de résister aux oppositions et aux comportements anti-projet*) et la capitalisation des liens positifs (*entretien des liens qui supportent le projet*).

En outre, lorsqu'un entrepreneur détient des **compétences politiques**, celles-ci lui permettent aussi d'influencer son processus entrepreneurial par la mobilisation de ses

réseaux sociaux (Fang, Chi, Chen & Baron, 2015). En effet, ses compétences politiques impactent ses interactions sociales lui permettant d'appliquer un comportement adapté à la situation et d'influencer les autres. Elles permettent donc de former un réseau social riche en ressources qui pourra lui offrir du capital social utile pour la création de son projet. Ces compétences politiques sont la finesse sociale, la capacité de réseautage, l'influence interpersonnelle et la sincérité apparente.

L'étude menée par Fang, Chi, Chen & Baron (2015) montre que les entrepreneurs ayant des compétences politiques élevées développent un réseau central plus stable composé de liens forts avec des personnes d'expériences et intérêts similaires et un réseau étendu dynamique de contacts faiblement liés avec des expériences plus diversifiées.

Chapitre 5 : Questions de recherche

Deux « gaps » apparaissent à la lecture de notre revue de littérature. D'une part, s'il est établi que les entrepreneurs sociaux évoluent dans des environnements pauvres en ressources, la littérature n'adresse que très partiellement la manière dont ceux-ci acquièrent ces ressources. D'autre part, la théorie du don/contre-don a été appliquée à de nombreux contextes conventionnels mais elle n'a pas encore été appliquée dans le cadre des entrepreneurs sociaux. Il nous a semblé intéressant de vérifier son application dans le contexte des entrepreneurs sociaux. Par ailleurs, la théorie du don/contre-don paraît ignorer les compétences des entrepreneurs à évoluer dans un réseau, pourtant mis en exergue dans la capacité des entrepreneurs pour acquérir des ressources. Dès lors, à partir de cette littérature, nous allons chercher à comprendre comment les entrepreneurs sociaux utilisent leurs réseaux pour acquérir les ressources nécessaires au développement de leur projet dans une perspective de don/contre-don. Pour cela, nous posons les sous-questions de recherche suivantes :

- Comment se passe le don/contre-don dans l'entrepreneuriat social ?
- Que donnent les entrepreneurs sociaux en échange lors qu'ils acquièrent de nouvelles ressources par leur réseau ? De quelle nature sont ces contreparties ?
- Que fait l'entrepreneur pour arriver à une relation de don/contre-don ?
- Quelles sont les caractéristiques du don/contre-don ?

- Dans quel environnement cela se passe ?
- Quelles sont les particularités du don/contre-don dans l'entrepreneuriat social ?
- Dans quel réseau le don/contre-don s'opère-t-il ?

Partie 2 : Etude qualitative

Chapitre 1 : Méthodologie

1. Approche générale

La problématique de ce mémoire nous amène à adopter une **approche exploratoire**. Cela veut dire que le but n'est pas ici de tester des hypothèses préétablies mais bien de découvrir et développer une théorie à la suite de recherches sur le terrain. La **méthode de recherche qualitative** est adaptée à cette approche exploratoire. Celle-ci permet d'analyser l'existence d'un phénomène social dans son contexte naturel (Borges Da Silva, 2001). Cette étude qualitative permettra d'arriver à des hypothèses qui pourront ensuite être testées par l'approche quantitative. (Borges Da Silva, 2001). Par la méthode qualitative, les données sont récoltées dans leur milieu naturel et induisent une hypothèse. Ceci est donc une démarche inductive.

2. Collecte des données

2.1 Entretiens et transcription

Les données ont été recueillies grâce à des entretiens individuels semi-structurés avec des entrepreneurs sociaux en suivant un guide d'entretien préétabli (Britten, 1995). Ces entretiens semi-directifs sont composés d'un thème général avec un guide d'entretien thématique et prévoient une stratégie d'écoute et d'intervention. En effet, le guide d'entretien est constitué de questions ouvertes qui guident l'entretien mais ne dirige pas le discours. L'interviewer relance le participant sur certains aspects qu'il a traité de manière trop rapide ou reformule ce qu'il a dit pour l'aider dans sa réflexion (Couvreur & Lehuède, 2002). Les interviews étaient concentrées autour de plusieurs thèmes : le parcours professionnel, le projet entrepreneurial, les ressources pour développer un projet et le réseau. Nous avons choisi de ne pas aborder le don/contre-don avec les participants pour ne pas biaiser les entretiens et bloquer le participant dans ses réponses. Les interviews ont duré entre 30 minutes et une heure et étaient enregistrées et transcrites. Des informations

supplémentaires ont été récoltées par mails ou par entretiens téléphoniques si certains aspects étaient incomplets dans les interviews.

Il existe différentes manières d'enregistrer les données lors des interviews qualitatives : notes écrites sur le moment, notes écrites par après ou enregistrement audio (Britten, 1995). Nous avons choisi l'enregistrement audio parce qu'il permet à l'interviewer de concentrer son attention sur les réponses du participant et de rebondir en conséquence sans se préoccuper de la prise de note des réponses. L'enregistrement audio nécessite par après la retranscription de ce qui a été enregistré. Pour différentes raisons, nous avons choisi de faire une retranscription partielle. Cela veut dire que la retranscription est adaptée en fonction de l'objectif de la recherche. Une première raison est qu'étant donné que les entretiens étaient composés de questions ouvertes, certains passages n'étaient pas intéressants pour l'analyse de notre problématique. Une deuxième raison est que la retranscription est un processus coûteux en temps car elle nécessite entre six et sept heures de retranscription pour une heure d'entretien enregistré (Britten, 1995) et que nous avons ici une limite de temps pour écrire ce mémoire.

2.2 Méthode d'échantillonnage

Nous avons choisi les acteurs à interviewer selon plusieurs critères. Nous souhaitons rencontrer des entrepreneurs sociaux opérant dans des secteurs différents et sur le territoire belge mais étant au même stade de création. De plus, nous voulions des projets très jeunes (maximum 3 ans de création) pour vraiment être au cœur du développement du projet et de la recherche de ressources. L'objectif est de constituer un échantillon qui permet la compréhension du processus social étudié (Borges Da Silva, 2001). Pour arriver à ceci, nous avons fait appel à l'organisme de formation Coopcity. Celui-ci organise une formation, appelé SEEDS, s'adressant à une ou plusieurs personnes qui veulent concrétiser un projet répondant à un besoin social ou environnemental à Bruxelles. Cette formation consiste en sept mois d'accompagnement avec 13 modules de formation, une équipe d'experts à disposition, un programme d'animation (conférences, visites de terrain, afterwork, etc.), un espace de coworking et des ateliers en tous genres (Coopcity, n.d.). Passer par cette formation nous a donc permis d'avoir facilement accès à un échantillon

d'entrepreneurs sociaux étant à la même phase de développement. Tous ces projets entrepreneuriaux prennent place sur le territoire belge, sauf un qui projette de se faire entre la Belgique et Madagascar.

Au total, nous avons réalisé douze interviews. La représentation statistique n'est normalement pas recherchée dans la méthode qualitative. La taille de l'échantillon dépend plutôt d'autres facteurs : la profondeur et la durée des interviews ainsi que ce qui est faisable pour un seul interviewer (Britten, 1995).

Le tableau suivant reprend une brève description des informations des projets rencontrés, de manière anonyme :

Nom du projet	Forme juridique	Date de création	Taille de l'équipe	Activité
Interviewé 1	Asbl	Octobre 2017	2 + 4 ambassadrices	Vente de vêtements éthiques et durables.
Interviewé 2	Asbl	Mai 2016 pour l'activité mais Mars 2018 pour le statut d'asbl	3 personnes	Soutien aux personnes âgées par le biais d'un outil ludique et de formation à l'écoute.
Interviewé 3	Asbl	Novembre 2014	4 personnes	Récolte de fruits chez les particuliers. Lutte contre le gaspillage alimentaire et sensibilisation à une alimentation saine et durable.
Interviewé 4	Asbl	Novembre 2015	2 fondatrices + 3 personnes	Accompagnement de personnes voulant proposer des alternatives économiques, environnementales ou sociales.
Interviewé 5	Coopérative	Été 2017	12 personnes	Production de pain bios et partage du savoir-faire.
Interviewé 6	Asbl (Belgique) et entreprise (Madagascar)	Janvier 2018	2 personnes	Agence de communication internationale engagée (mettre en avant des acteurs du changement)
Interviewé 7	Asbl	Septembre 2017	3 personnes	Réorganisation du marché de l'emploi autour de la valorisation des compétences grâce à un outil.
Interviewé 8	Asbl	Mai 2017	3 personnes	Production de lampes à partir de plastique recyclé (upcycling).
Interviewé 9	Asbl	Mars 2018	3 personnes	Création d'un lieu convivial pour la favorisation des liens entre parents

				et promotion d'une consommation durable au sein des familles.
Interviewé 10	Asbl	Décembre 2016 pour l'activité mais juin 2017 pour le statut	3 personnes	Accompagnement des chercheurs d'emploi
Interviewé 11	Asbl	Juin 2016	2 personnes	Accès à un type de cultivation alternatif, l'aquaponie
Interviewé 12	Asbl	Septembre 2017 pour l'activité mais mai 2018 pour le statut	3 personnes	Colocation entre belges et réfugiés

Tableau : Echantillon d'étude

Malgré le choix de prendre uniquement des entrepreneurs sociaux ayant participé au programme *SEEDS* de Coopcity, nous observons une diversité parmi les projets. En effet, sur les douze projets, dix ont choisi le statut d'asbl et deux sont en chemin vers la création d'une coopérative. Etant donné que le programme *SEEDS* a eu lieu deux fois (une fois en 2016 et une fois en 2017), certains projets sont plus avancés que d'autres au moment où nous entrons en contact avec eux. Certains sont en phases de création et de test de projet, d'autres sont en début d'activité. La plupart des porteurs de projet se connaissent entre eux étant donné que les formations se font en groupe et que Coopcity met à leur disposition un espace de coworking. Les porteurs des projets ont déjà tous travaillé ailleurs avant de lancer leur projet. Cependant, certains sont déjà spécialisés dans le secteur d'activité mais sans l'intégration de l'aspect social, tandis que d'autres ont travaillé dans un domaine tout à fait différent. Ensuite, en ce qui concerne le moment auquel les entrepreneurs font appel à Coopcity, certains font directement appel pour commencer leur projet, d'autres encore ont déjà commencé de leur côté et viennent après un certain temps chez Coopcity.

Avoir étudié des entrepreneurs qui ont fait appel à un pôle de conseil peut être vu comme une limitation mais aussi comme une force. En effet, ce sont tous des entrepreneurs qui, à un moment donné, ont senti qu'ils avaient besoin d'une aide, autre que financière, en termes de compétences et de connaissances. Ceci nous permet d'avoir un échantillon plus homogène. Toutefois, cela peut être vu comme une limite parce que d'autres entrepreneurs sociaux qui ne font pas appel à ce type de structure fonctionnent peut-être différemment.

Cependant, nous ne pouvons pas étudier ces deux types d'entrepreneurs en même temps. Il a donc fallu faire un choix.

3. Analyse des données

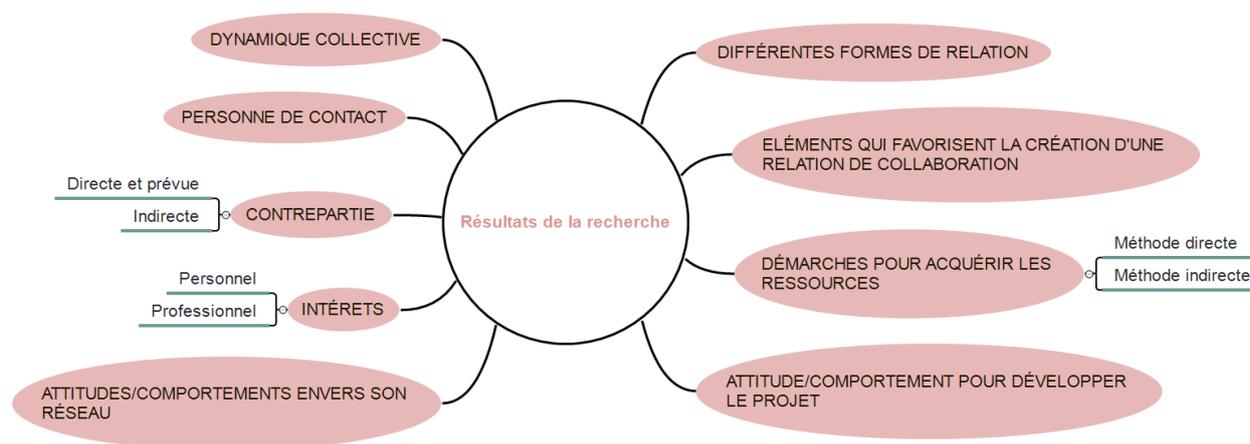
Nous avons réalisé une analyse transversale des entretiens. Cela veut dire que nous avons regroupé ce qui se réfère au même thème d'un entretien à un autre (Couvreur & Lehuede, 2002). Ceci nous a permis d'arriver à une structure et des thématiques propres à la population interrogée. La première étape était de lire les entretiens pour arriver à des catégories analytiques. Pour cela, nos connaissances théoriques antérieures et les questions de recherche ont guidé notre attention dans la lecture des transcriptions. Ensuite, les catégories analytiques provisoires ont été rassemblées dans un guide d'analyse et de codage. Nous avons choisi de faire cela sous la forme d'un *concept map* – ceci sera expliqué plus bas. À l'aide de ce guide, les données recueillies ont été codées. Le codage implique de relier des passages particuliers du texte d'une interview à une catégorie (Schmidt, 2004). Le codage était donc la dernière étape. Les catégories analytiques peuvent encore évoluer au fil du codage.

Pour structurer les données récoltées, nous avons décidé de les analyser à l'aide de l'outil appelé *concept map*. Le *concept mapping* est une technique qui apporte une représentation visuelle des schémas dynamiques de compréhension des relations entre les différents concepts dans l'esprit humain (MIs, 2004). Le *concept map* peut inclure des concepts étiquetés, des mots liens et une hiérarchie claire. Il peut aussi inclure d'autres sorties de représentation graphique ou visuelle des concepts et/ou des propositions qui tentent de transmettre une compréhension ou une relation entre différents concepts (Wheeldon & Faubert, 2009).

Le *concept mapping* est un outil d'analyse permettant de gérer certains challenges méthodologiques de la recherche qualitative (Daley 2004). En effet, Novak (1998) présente le *concept map* comme un moyen de cadrer un projet de recherche, de réduire les données qualitatives, d'analyser les thèmes et interconnexions dans une étude et de présenter les résultats. De plus, le concept mapping peut être utilisé avec d'autres stratégies d'analyse

(Daley, 2004). En effet, dans ce travail, la concept map créée permet de soutenir la conception du système de codage et de catégorisation des données récoltées.

Chapitre 2 : Résultats



Graphique 1 : Résumé des résultats

De ces entretiens, il ressort différents thèmes. Ceux-ci sont repris dans le graphique ci-dessus. Nous allons brièvement les détailler.

Nous observons **différentes formes de relation**, par exemple lorsque l'entrepreneur reçoit de l'aide ou du soutien d'une organisation (asbl, coopérative, entreprise sociale). Nous observons beaucoup de partenariats et collaborations entre organisations où circulent, plutôt que de l'argent, des services ou des biens. Par exemple, l'interviewé 4 mentionne un partenariat : « Et on travaille en partenariat avec Coopcity évidemment dont on parle vraiment beaucoup dans nos formations en disant que c'est la suite logique et eux nous partagent des informations et conseils ». A côté de ça, une entraide au niveau des compétences pour commencer un projet se fait entre les entrepreneurs débutant leur projet en même temps. Dans l'espace de coworking de Coopcity, « On s'entraide, on a tous des points qu'on aime mieux faire, qu'on connaît mieux et on s'entraide sur certains sujets. » dit interviewé 1. L'entraide en fonction de ses compétences se crée facilement.

Le dernier type de relation, le bénévolat, est un des plus connus dans le secteur social : une personne donne de son temps et de ses ressources gratuitement en n'attendant rien en

retour. Cependant, comme nous allons le voir dans la partie analyse, tout bénévolat n'est pas toujours un don unique. L'interviewé 11 le dit déjà lorsque « « On cherche des bénévoles (pour nous aider à monter les structures). En échange on les forme à des formations qui sont normalement payant et donc ils peuvent le faire gratuitement. »

Certains éléments qui semblent favoriser la création d'une relation de collaboration sont les suivants : être dans le même secteur, avoir les mêmes valeurs, être au même stade de développement/parcours. En effet, pour ce dernier point, l'interviewé 4 dit que « C'est pas mal d'avoir un contact avec d'autres porteurs de projets car on passe plus au moins dans les mêmes types de questionnement, même étapes et j'aime bien échanger avec eux. » Et l'interviewé 7 explique que « On discute beaucoup avec les autres projets dans l'espace de coworking. On échange notamment avec Nubo pour savoir comment ça se passe pour les appels à projet. D'autres éléments favorables sont d'être impliqué dans un autre projet. L'interviewé 1 explique par exemple que « On l'a fait à Beescoop. Là je suis coopératrice depuis, avant de travailler chez Färm. ». Une dernière caractéristique est déjà de se connaître.

Parmi les entrepreneurs sociaux interrogés, nous pouvons observer **différentes démarches pour acquérir les ressources**. Il y a des démarches **directes**. Ceci veut dire que l'entrepreneur entre en communication avec la personne ou le groupe de personnes pour acquérir la ressource. Mais ça peut être aussi dans l'autre sens : le détenteur de la ressource initie la communication pour proposer la ressource. L'interviewé 9 explique d'ailleurs que « Elle a dit que si on veut, elle peut faire la traduction. Et donc elle s'est proposée elle-même de le faire. » Et parfois sans vraiment chercher, l'entrepreneur peut parfois aller vers une personne pour une raison quelconque et recevoir une proposition d'aide. Comme par exemple pour l'interviewé 2, « Elle était graphiste de formation, elle ne fait plus du tout ça. Et je lui ai juste demandé « tiens comment est-ce que tu verrais ça ? » et hop elle a commencé à dessiner, je ne savais pas qu'elle dessinait. »

Par ailleurs, des démarches **indirectes** sont possibles. Celles-ci se caractérisent par la mise en contact par un intermédiaire. Un des intermédiaires est une plateforme de crowdfunding, cet outil très moderne est assez utilisé, l'interviewé 10 l'a utilisé car « Pour pouvoir vraiment

produire cette lampe en plus grande quantité, on a démarré un crowdfunding pour pouvoir acheter du meilleur matériel » Un autre intermédiaire est une personne de son réseau qui lui présente quelqu'un, comme pour l'interviewé 4 où « La première année celle qui s'est occupée des vidéos était en partie bénévole et en partie rémunérée. C'est via-via que la personne a connu le projet. ». Via sa communication et la publicité de son projet, l'entrepreneur peut parfois recevoir une proposition d'une personne ou d'une organisation pour une ressource. Comme l'interviewé 5 : « On a été contacté par un moulin coopératif. Cette coopérative a découvert notre projet via la communication qu'on a faite. » Les articles de presse ou les petites vidéos dans les journaux locaux permettent de faire de la publicité gratuitement et induire que des détenteurs de ressource contactent ainsi l'entrepreneur. Une autre manière indirecte, c'est lorsque l'entrepreneur parle de son projet à toutes les personnes qu'il rencontre sans chercher une ressource en particulier et que son interlocuteur lui en propose une spontanément. Indirect signifie donc via un intermédiaire ou en conséquence d'une autre action.

On observe des **comportements et attitudes particulières des entrepreneurs pour développer leur projet**. Ecouter son écosystème est une chose importante pour beaucoup d'entrepreneurs sociaux comme l'interviewé 1 : « Tu vas interviewer, savoir comment les gens font, est ce que ça convient à tout le monde, et donc on rencontre pas mal de gens. Et comme cela tu restes à l'écoute de ton écosystème. ». Aller à la rencontre des gens, rencontrer des projets similaires, participer à des formations sur certaines thématiques ou des workshops (comme l'interviewé 8 l'a fait) et ateliers d'autres organisations sont des éléments fréquemment rencontrés. Des **comportements et attitudes spécifiques envers son réseau** sont aussi observés. Il est important de s'intéresser aux gens et de parler avec eux comme disait l'interviewé 2 « à la fois j'évite d'être trop timide, ça veut dire que j'essaie quand même d'aller vers les gens et de m'intéresser à ce qu'ils font et eux s'intéressent à moi », d'entretenir son réseau et d'aider à son tour comme l'interviewé 5 : « Quelque part tu entretiens ton réseau, tu en prends soin, et donc tu fais l'effort de faire aussi un peu leur communication parce que tu sais bien qu'il va y avoir un échange. » et de s'aider l'un l'autre comme pour l'interviewé 4 où « Ce sont des contacts qu'on maintient et on parle de leur activité en ligne, et eux aussi, on essaye un peu de s'aider l'un l'autre et de se renvoyer la

balle. ». Certains entrepreneurs sont déjà investis dans d'autres projets, soit en ayant participé à un crowdfunding comme l'interviewé 8, soit en ayant participé activement à un projet comme l'interviewé 1 qui est coopératrice de Beescoop.

Lorsque l'entrepreneur acquiert une certaine ressource, une contrepartie pour le détenteur de la ressource suit généralement. Cette notion de contrepartie est étroitement liée à **l'intérêt du détenteur de la ressource**. Cet intérêt peut être soit personnel, soit professionnel. Concernant l'intérêt personnel, nous voyons souvent un intérêt à participer à un projet en lien avec ses valeurs, le besoin de se sentir utile et de faire partie d'une communauté. D'autres personnes voient plutôt un intérêt professionnel à la relation avec l'entrepreneur. Se faire de l'expérience lorsqu'on termine ses études, développer ses connaissances dans de nouveau domaine, développer son réseau, mettre ses compétences à profit ou compléter son offre de services sont diverses raisons.

On peut observer que lorsque l'entrepreneur acquiert une ressource, son détenteur bénéficie d'une **contrepartie en échange**. Celle-ci peut être tout à fait **consciente** et prévue à l'avance mais parfois celle-ci n'est **pas anticipée** et est **indirecte**. En effet pour cette dernière catégorie, nous avons observé que certaines personnes ont repris goût à une activité en délivrant le service ou bien à l'entrepreneur. Par exemple, chez l'interviewé 2, « Elle m'a fait ces illustrations et elle m'a dit que ça lui a apporté quelque chose aussi à elle. Donc en fait les gens te donnent par honnêteté et souvent ils y retrouvent aussi quelque chose pour eux ». D'autres ont reçu le bénéfice de se sentir utile alors que le but de la transaction n'était pas cela. Concernant les contreparties directes/voulues, nous pouvons aussi différencier celles dont la valeur est calculable et celles dont la valeur est incalculable. Les contreparties dont la valeur est calculable sont le paiement monétaire, le produit ou service proposé par l'entrepreneur, le fait de se débarrasser d'une ressource non utilisable par le détenteur de la ressource, la visibilité/promotion de son propre business, l'accès au réseau de l'autre partie et le fait de déboucher sur un partenariat. En effet, l'interviewé 9 mentionne : « C'est un win-win, nous avons accès à leur café et les gens qui venaient pour nous consommaient pour eux et ça leur permettait de se faire un peu plus connaitre. ». Et à côté de ça, il y a des contreparties différentes dans le sens où elles sont immatérielles et ne

sont pas valorisées sur le marché. La contrepartie pour un détenteur d'une ressource peut être de participer à un projet qui fait sens pour lui et en lien avec ses valeurs. Par exemple chez l'interviewé 6, « les personnes qui se reconnaissent dans nos valeurs nous contactent ». Mais aussi de participer à un projet plus social que son métier comme chez l'interviewé 12 : « ils défendent des grosses entreprises en réalité et il y a beaucoup de gens qui se plaisent dans la boîte parce que ce sont des bonnes conditions mais qui sont en recherche d'un projet un peu plus social, de choses comme ça ». La contrepartie venant d'un intérêt professionnel est de développer ses connaissances dans le domaine ou dans la gestion de projet, comme par exemple avec l'une des ambassadrices de l'interviewé 1 « Et elle ce qui l'intéressait c'était justement de voir comment un projet évolue et est-ce que ça l'intéresse ou pas et du coup elle a mis sa patte dans le projet. ». Cette contrepartie n'est pas égale à la ressource donnée mais elle suffit à la personne pour s'investir. Se faire de l'expérience est notamment fréquent pour les personnes dans le domaine artistique, au sens large. « Donc en créant un clip vidéo pour nous, ce qu'il y gagne c'est de l'expérience et du contenu à mettre dans son book. » dit l'interviewé 3. L'interviewé 11 raconte aussi : « On avait commencé avec un groupe de filles de l'IHECS qui avait fait un travail et nous ont choisis. On était très content, ce sont elles qui ont commencé notre site internet ». D'autres personnes voient comme contrepartie à leur action le fait de se sentir utile ou de mettre leurs compétences à profit. Par exemple, une collègue de l'interviewé 12 est dans la communication et lui a monté une vidéo. Faire partie d'une communauté et être dans une dynamique collective basée sur l'entraide et la réflexion de groupe est aussi une contrepartie très recherchée. C'est le cas pour plusieurs personnes ayant fait partie de l'équipe de l'interviewé 4 : « D'autres personnes (la contrepartie qu'ils y voyaient) c'était aussi pour de sentir dans une dynamique collective, sentir qu'on travaille en équipe et qu'on se soutenait. » Une autre contrepartie fort présente pour les organisations qui sont détenteur d'une ressource est d'avoir accès au réseau de l'autre et d'être rendues visibles aux personnes du réseau intéressantes pour l'organisation.

Les personnes avec qui l'entrepreneur social a des contacts sont des entreprises sociales ayant le statut d'asbl ou de coopérative, ainsi que des entreprises familiales comme l'interviewé 8 qui dit que « On les a contactés et parmi ces trois, il y avait des grandes et des

petites structures. Et on a préféré la plus petite structure où il n'y a que 30 employés parce que c'est une entreprise familiale et ça colle mieux avec notre philosophie. ». Des échanges ont lieu avec des organismes d'accompagnement à l'entrepreneuriat tel que Coopcity, Village Partenaire ou 1819 Brussels. Les entrepreneurs vont aussi voir des experts dans leur secteur comme l'interviewé 5 qui dit que « Pas mal de visites ont été faites chez des boulangers installés pour bien comprendre les enjeux, les choses difficiles etc. ». Et beaucoup de contacts et échanges se font avec des connaissances ou leur famille et amis ou des bénévoles. Par exemple, l'interviewé 10 « Ma mère ou mes potes qui me disent de contacter telle personne, de rencontrer telle autre personne. » ou l'interviewé 2 « C'est une amie qui a dessiné (les illustrations) et qui m'a mise en contact avec quelqu'un que je connaissais de loin. »

On observe différentes **dynamiques collectives** à l'œuvre en entrepreneuriat social. Divers projets ont l'objectif de créer une communauté d'utilisateurs. Plusieurs porteurs de projet en parlent, dont l'interviewé 7 : « Et l'idée est aussi de créer une communauté sous forme de forum, peut être sur Facebook, où les chercheurs d'emploi se rencontreraient et s'entraideraient ». La plupart réalisent aussi un *reality-check* lors de leur création pour voir ce qui existe déjà et ce qu'ils peuvent apporter au marché. « On a d'abord fait un *reality-check*, donc on a fait un énorme Excel de tout ce qui existait déjà en Belgique. Parce que ce n'est pas parce que notre projet est bien dans un pays qu'il a son sens dans son propre pays. On s'est dit qu'on va d'abord vérifier tout ce qui existe » a dit l'interviewé 4. Lors de la création d'un projet, certains entrepreneurs font appel à leur réseau pour faire une réunion et créer un brainstorming permettant d'améliorer et/ou adapter le produit/service au mieux aux besoins du marché. « J'ai fait un atelier à un moment de brainstorming, de réflexion pour la formation que je voulais donner autour de l'outil. J'avais plein d'idées mais je me suis dit qu'il y a plein d'autres experts autour de moi qui auront encore d'autres idées. » a dit l'interviewé 2. Plusieurs entrepreneurs sociaux pensent à créer un collectif avec d'autres acteurs et de faire la démarche pour créer une mutualisation des frais ou de certaines compétences. « Ou alors on pourrait mutualiser les frais de RH, etc. Faire une centrale d'achat chez les agriculteurs, mutualiser le transport est l'idée du collectif car il y a beaucoup d'acteurs et qu'ensemble ils seront plus effectifs. » a dit l'interviewé 3. Rester à l'écoute de

l'écosystème et faire une réunion avec plusieurs acteurs du secteur sont observés chez différents entrepreneurs notamment chez interviewé 1 « On se fait des réunions de temps en temps pour justement voir quels sont nos freins ou voir comment s'entraider, et passer des commandes ensemble, etc. »

Chapitre 3 : Analyse

L'objectif de ce chapitre est de croiser les deux types de données récoltées, la littérature et les entretiens, afin d'en tirer des propositions. Nous allons donc discuter de certains thèmes et aboutir à des propositions au fur et à mesure.

3.1 Formes de don/contre-don

En analysant le discours des porteurs de projets, nous avons remarqué qu'il n'existe pas qu'une seule forme de **don/contre-don mais qu'on en retrouve sous différentes formes.**

- Tout d'abord, entre des porteurs de projets qui commencent leur projet en même temps chez le même organisme de formation, en l'occurrence Coopcity dans notre cas. En effet, lors de leurs ateliers communs ou du temps dans l'espace de coworking, une relation d'entraide mutuelle se développe. Des ressources telles que des compétences, des informations, des contacts et des méthodologies circulent entre eux.
- Ensuite, il en existe aussi entre investisseurs et porteurs de projet via les plateformes de crowdfunding. Cet esprit de cocréation mène à un échange de ressources financières contre un bien/service proposé par le projet, des événements, services ou autres choses proposés par les porteurs de projet. Nous en reparlerons plus en détail par la suite.
- Par ailleurs, nous retrouvons aussi de l'échange-don entre différents entrepreneurs (peu importe le stade de développement). Ceux-ci s'échangent des compétences, locaux, clients, etc. Ceci se traduit par une collaboration ou un partenariat. Cependant, une partie des échanges n'est pas prévue à l'avance par les deux parties. En effet, en collaborant, les entrepreneurs créent une relation qui mène à des échanges d'adresses, d'informations ou de contacts.

- Nous retrouvons également du don/contre-don entre l'entrepreneur social (ou groupe d'entrepreneurs sociaux) et une personne. En effet, soit une connaissance ou un proche, soit une personne non connue échange ses compétences professionnelles (graphisme, vidéo, communication, service, etc.) contre une contrepartie pour le moins différente, c'est-à-dire l'acquisition d'expérience. L'entrepreneur fait donc appel à son réseau de contact pour arriver à cet échange-don.
- La dernière catégorie a lieu aussi entre l'entrepreneur social (ou groupe d'entrepreneurs sociaux) et une personne. Cette personne n'est pas forcément performante dans un domaine mais offre ses services et sa main d'œuvre. Sa contrepartie s'apparente à l'immatériel, tel que participer à un projet en lien avec ses valeurs, plus social, faire partie d'une communauté, etc. Ceci se traduit par un concept déjà connu, le bénévolat.

Proposition 1 : Le don/contre-don en entrepreneuriat social peut prendre différentes formes : entre porteurs de projets qui débutent, entre des entrepreneurs sociaux (peu importe la phase de développement), entre un citoyen et le porteur de projet via une plateforme de crowdfunding, entre le porteur de projet et une personne ayant une compétence professionnelle via son réseau de contact et entre le porteur de projet et une personne sous la forme de bénévolat.

3.2 Types de ressource échangée et les contreparties

On observe que dans l'échange-don, le **types de ressources qui circulent sont beaucoup plus variés** que selon la théorie de Mauss (1924). En effet, dans le contexte étudié, ce qui était échangé était des objets ou services. Ici, nous ajoutons aussi les compétences, connaissances, contacts, conseils, locaux, partage d'expérience et tout ce qui est nécessaire à la création d'un projet entrepreneurial. Il y a une plus grande variété dans l'échange.

On constate aussi que **le type de ressource** pour la contrepartie n'est presque jamais le même que celui du premier don. Une ressource matérielle n'est que très rarement donnée après avoir soi-même reçu une autre ressource matérielle. Par exemple, l'équipe de

l'interviewé 4 a pu occuper les locaux d'un organisme pour un de leurs événements et en échange ils ont fait la publicité de cet organisme dans leur réseau. Ceci a pour conséquence de rendre **l'échange-don non réversible**. Dans la théorie de Mauss (1924), étant donné que les mêmes objets ou services sont échangés, la répartition des biens qui s'établit après l'échange n'est pas meilleure qu'avant. Finalement elle est la même qu'au début et donc elle est réversible. Dans notre cas, revenir à la situation d'avant n'est pas pareto optimal. La nouvelle répartition des ressources est jugée meilleure qu'avant pour les deux acteurs car **les ressources échangées ont de l'importance** et ne pourraient être acquises autrement. Ceci soulève le fait que le bien a aussi de l'importance dans le don/contre-don et pas seulement le lien social. Ceci nous éloigne à nouveau de la théorie de Mauss (1924), mais soutient ce que les économistes Batifoulier, Cordonnier & Zenou (1992) ont développé. Cependant, nous avons observé que certains dons étaient menés avec un engagement désintéressé par le détenteur de la ressource mais qu'à terme cela se transforme en un échange-don bénéfique pour les deux parties. Ceci vient appuyer l'idée de Bureau (2013) selon laquelle le don ne peut créer de la valeur que lorsqu'on n'en cherche pas. Nous pouvons aussi dire que la valeur marchande de la ressource donnée n'est pas toujours mise en avant. A la place, un lien se crée ou se renforce entre les deux parties et cette relation sera mise en avant.

De plus, dans beaucoup de cas rencontrés, **les ressources dans le don et sa contrepartie ne sont pas de valeurs comparables**. L'échange-don ne paraît pas équilibré et juste. Et comme l'a dit Godbout (2007), le don commence lorsqu'on commence à ne plus calculer. Cela fait référence à la dimension symbolique du don. Cependant, nous avons observé une réciprocité qui pourrait expliquer cela différemment. Ce qu'on observe ressemble à la notion de **réciprocité généralisée** que Sahlins (1976) a introduit. La contrepartie des prestations n'est pas fournie directement mais sur la durée et globalement. Ceci s'apparente à la **réciprocité itérative-cumulative** comme Kolm (1984) l'a expliqué. Inconsciemment, les acteurs font en sorte que chaque don dépende de l'ensemble des dons passés. Cela veut dire que les dons successifs se cumulent et qu'on pourrait voir l'ensemble comme un seul don/contre-don qui se réalise par des itérations d'ajustements successifs. La relation est donc de longue durée.

Néanmoins, il n'est pas exclu d'observer une **réciprocité myope** (Kolm, 1984), c'est-à-dire que chaque don est considéré comme le contre-don de celui précédemment reçu. C'est le cas lorsque la relation entre les deux acteurs est brève, notamment dans le crowdfunding, le don/contre-don avec un expert ou avec une personne.

Proposition 2 : Le type de ressource qui circule dans l'échange-don est varié et peut aller d'une ressource matérielle à une compétence, une connaissance, un contact, un conseil, un local et un partage d'expérience. La contrepartie n'étant pas de même type que le don et les ressources échangées ayant de l'importance, l'échange-don n'est pas réversible. La réciprocité généralisée et itérative-cumulative permet d'équilibrer la valeur des dons entre les acteurs.

3.3 Relation avec l'alter

En outre, l'idée de base de ce mémoire était d'étudier le concept de don et contre-don lorsque l'entrepreneur social fait lui-même le pas pour acquérir cette ressource. Cependant, nous avons pu observer que le don/contre-don peut aussi se passer de deux manières différentes. Soit le détenteur de ressources lui-même fait le pas, directement ou via un intermédiaire. Soit l'entrepreneur vient vers un détenteur de ressource pour une autre raison. En effet, dans ce dernier cas, il arrive que l'entrepreneur vienne vers un acteur (personne ou organisation) avec seulement une question ou pour obtenir des conseils de cet acteur et qu'après un échange de conversation, cela débouche sur un échange-don, une collaboration ou un partenariat où les deux parties y trouvent leur compte. La même chose arrive aussi lorsqu'un entrepreneur vient visiter et observer le travail d'un autre acteur sans attendre de ressources, si ce n'est la connaissance, le savoir. Nous pouvons dire que le modèle des **cinq étapes intégrées dans l'existence de la relation avec un alter** décrite par Zongh & Ozdemir (2010) n'est pas le seul modèle applicable dans la réalité de l'entrepreneuriat social. De nombreuses fois c'est l'alter qui va proposer une ressource avant que l'entrepreneur ne le demande. Ceci pourrait être une caractéristique culturelle des personnes qui ont des initiatives sociales qu'elles partagent avec leur milieu.

Proposition 3 : L'échange-don n'est pas toujours initié par le porteur de projet. Le détenteur de la ressource ou un intermédiaire peut lui-même initier la relation d'échange-don.

3.4 Caractéristiques du don/contre-don

Le **système de règles de droit** contraignant dont Mauss parle dans la théorie don/contre-don se retrouve aussi en l'entrepreneuriat social mais de manière plus subtile. L'obligation de donner n'est pas sentie par les détenteurs de ressources. En effet, soit ils le font par intérêt stratégique, soit par intérêt symbolique, comme le mentionne le sociologue Alter (2002) dans un de ses ouvrages. L'obligation de recevoir est ici étroitement liée à l'obligation de rendre. Certains entrepreneurs acceptent de recevoir seulement s'ils sont capables de rendre quelque chose. Certains se disent mal à l'aise avec les dons unilatéraux et sont prêts à accepter le don seulement s'ils savent rendre une contrepartie quelconque : rétribution monétaire symbolique, offre de services, etc. Et certains disent eux-mêmes que s'ils n'avaient pas reçu ce don, ils n'auraient pas fait l'effort de donner cette contrepartie qui, parfois, ne leur coûte rien. Cette réciprocité est donc définie par cet ensemble de dons interdépendants comme l'économiste Kolm (1984) l'a expliqué. Lorsque l'autre donne, ça incite la personne par **effet de contagion de sentiment, maintien d'un contrat implicite, de reconnaissance ou de sentiment d'endettement**. De plus, étant donné que les entrepreneurs sociaux ne se voient pas comme une ONG qui aurait besoin de la charité des autres, l'idée d'une contrepartie quelconque est tout à fait logique de leur part. En effet, dans la dénomination « entrepreneur social » il y a le mot « entrepreneur », ce qui signifie que le projet contient un dynamisme entrepreneurial (Les Mouves, n.d.) où l'entrepreneur social est en recherche permanente de nouveaux financements et d'une diversification de ses ressources. L'entrepreneur cherche à varier ses sources de financement et à être autonome. Dans les critères de l'EMES, il est mentionné la viabilité financière du projet dépend des efforts consentis par ses membres et par les travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes. (Defourny & Nyssens, 2013)

Ensuite, le **don comme échange collectif** selon la théorie de Mauss (1924) n'a pas toujours été observé. En effet, dans cette théorie le don/contre-don se réalise entre des familles,

tribus ou autres clans. Dans la sphère de l'entrepreneuriat social, nous avons observé quatre combinaisons possibles.

- Un entrepreneur peut échanger avec une organisation, par exemple une asbl, coopérative ou entreprise sociale.
- Un entrepreneur peut échanger avec une autre personne, entrepreneur ou citoyen.
- Un groupe d'entrepreneurs peut échanger avec une organisation, par exemple une asbl, coopérative ou entreprise sociale.
- Un groupe d'entrepreneurs peut échanger avec une personne, entrepreneur ou citoyenne.

Ceci nous amène à rejoindre l'économiste Kolm (1984) qui précise que le don peut être fait par un individu ou un groupe d'individus.

Proposition 4 : Le don/contre-don est contraint l'obligation de recevoir et rendre pour l'entrepreneur mais pas par l'obligation de donner pour le détenteur de ressource. L'échange-don n'est pas toujours collectif, il peut être fait par un individu ou un groupe.

3.5 Environnement du don/contre-don

Etant donné que le but premier des entrepreneurs sociaux est la création de valeur sociale ou environnementale et non la réalisation de profits (Bacq & Janssen, 2011), la **concurrence entre organisations sociales du même secteur n'a pas lieu**. En effet, l'objectif économique se limite à être rentable. Gagner toutes les parts du marché n'est pas l'objectif premier soutenu par les entrepreneurs sociaux. Souvent, ils se regroupent en collectif pour s'accorder et s'aider tout en ne se marchant pas sur les pieds. Une coopération est donc plus facile dans cet état d'esprit-là. Rester à l'écoute de son écosystème, faire un *reality-check* et des réunions avec des acteurs clés permet d'arriver au but commun de ce secteur. De plus, lors des transactions entre l'entrepreneur et le détenteur d'une ressource, **nous n'observons pas de marchandage**. En effet, le but n'est pas de soutirer le plus de ressources à l'autre mais bien que chacun soit satisfait de l'échange. L'échange-don se passe sans calcul et s'il devait y avoir un déséquilibre voyant dans les valeurs des ressources échangées, la

réciprocité généralisée permettrait de revenir à un équilibre dans le temps. Ceci confirme deux règles du jeu du don selon Cordonnier (1997).

Dans les moments de réciprocité entre l'entrepreneur social et le détenteur de la ressource, nous observons que **ces acteurs de l'échange sont complémentaires et interdépendants** comme relevé par Polany (1944). Ils sont complémentaires car chacun recherche une ressource que l'autre possède pour accomplir son objectif (développer un projet entrepreneurial, un intérêt professionnel ou personnel). Et ils sont interdépendant car ils vivent dans le même environnement et sans l'autre, ils n'auraient pas ce qu'ils recherchent. Par définition, les entrepreneurs sociaux sont intégrés dans leur environnement. C'est au niveau de la communauté que les entrepreneurs identifient les besoins sociaux et essayent de développer des solutions pour satisfaire ces besoins (Shaw & Carter, 2007). Les entrepreneurs sociaux sont donc ancrés dans leur réseau de communauté local où ils y trouvent des opportunités ainsi que des partenaires et des ressources à exploiter. L'ancrage est si fort que cela implique une interaction importante et complexe entre l'entrepreneur social et son environnement. Dans ces relations avec des acteurs de son environnement, des liens forts se créent où la coopération et la coalition entre acteurs sont formées pour mener à bien des projets entrepreneuriaux (Dufays & Huybrechts, 2014).

Proposition 5 : Il n'y a pas de marchandage entre l'entrepreneur social et le détenteur de la ressource, ni de concurrence entre organisations de la même sphère sociale. Les acteurs de l'échange-don sont complémentaires et interdépendants.

3.6 Spécificités du don/contre-don en entrepreneuriat social

Le monde de l'entrepreneuriat social est **dominé par certaines valeurs** comme la solidarité, l'entraide et la coopération. Et comme le don amène à la coopération, nous le retrouvons facilement chez les entrepreneurs sociaux. Dans le contexte de la **théorie des jeux**, cela se traduit par le fait que chaque entrepreneur social entretient l'idée que l'autre acteur en face de lui va coopérer et qu'il retire un bénéfice dans cet échange. Ce qui fait que lorsque l'échange a lieu entre deux entrepreneurs sociaux, la coopération aura lieu jusqu'aux

dernières étapes de la relation car il entretient cette croyance jusqu'au bout. Nous rejoignons donc la théorie développée par Kreps, Milgrom, Roberts & Wilson (1981). Et dans l'esprit de l'autre acteur qui échange avec l'entrepreneur social, s'il n'est pas de ce milieu-là, il adhère d'abord au projet et donc aux valeurs associées au projet (notamment la coopération et l'entraide) avant de s'engager dans une relation d'échange. C'est grâce aux croyances des deux acteurs que la coopération a lieu jusqu'aux dernières étapes.

Par ailleurs, parmi les projets analysés, trois comptent devenir des **coopératives**. Ce seront des coopératives de consommateurs, c'est-à-dire « une entreprise détenue par ses clients » (Cera Coopburo, n.d.) Cela veut dire que « des citoyens se rassemblent au sein d'une coopérative en vue de mettre sur le marché un nouveau produit ou service répondant à leurs besoins. » (Cera Coopburo, n.d.). La coopérative est un type d'entreprise sociale et partage donc des valeurs similaires telles que la participation, l'égalité, l'autonomie, la coopération, l'entraide, la démocratie, l'équité et la solidarité (Gijssels & Van Opstal, 2008 ; Mertens, 2010). Toutes les personnes prenant part à la coopérative partagent ces valeurs. Le modèle coopératif est donc favorable à l'apparition d'échange-don. De plus, au-delà de leur participation économique à la coopérative (apport de ressources financières par les parts de la coopérative), les coopérateurs sont aussi les détenteurs de ressources telles que des compétences ou de la main-d'œuvre. Ils participent à la gouvernance et l'activité économique de la coopérative tout en sachant que comme contrepartie ils auront le bien ou le service relatif au but de cette coopérative dont ils ont choisi de faire partie. Ce qui est propre à la coopérative, c'est que la relation entre le coopérateur et la coopérative se construit au fur et à mesure et a une perspective de longue durée.

Proposition 6 : Etant donné que les valeurs de l'entrepreneuriat social sont propices à l'échange-don, la coopération entre les deux parties se fait jusqu'aux dernières étapes. Et la coopérative est une des formes juridiques prises en entrepreneuriat social qui permet l'échange-dons avec des personnes avec qui l'entrepreneur va avoir une relation de longue durée.

Comme nous l'avons déjà abordé, le **crowdfunding** est une illustration très concrète et un outil moderne pour organiser l'échange-don. Le crowdfunding (ou financement participatif) est « un mode de financement dans le cadre duquel les investisseurs et entrepreneurs entrent directement en contact les uns avec les autres par le biais d'une plate-forme en ligne » (Financement des Entreprises, n.d.). Il existe quatre types de crowdfunding : le donation & sponsoring, le reward-based & prévente, le financement par créances et la participation via actions. Dans le cadre étudié, nous avons vu que le reward-based & prévente est le plus utilisé par les entrepreneurs sociaux. L'investisseur donne son argent en échange d'une rémunération non financière qui correspond souvent au produit ou service proposé par l'entreprise sociale en cas de préachat ou d'une récompense proportionnelle à l'investissement. En plus de bénéficier d'un apport financier, le crowdfunding permet d'avoir une visibilité accrue de son projet et de créer une communauté d'ambassadeurs. En effet, le porteur de projet doit produire plusieurs contenus pour faire la promotion de son projet et doit utiliser tous les moyens possibles pour diffuser ceux-ci. Cet aspect-là du crowdfunding rebute certains entrepreneurs qui n'ont pas le temps de faire la promotion de leur projet, comme l'interviewé 2. A côté de ça, les personnes impliquées dans le financement, étant convaincues du projet, parlent autour d'elles du projet et en font elles-mêmes la publicité. Le crowdfunding est aussi un moyen de faire valider son projet par les futurs utilisateurs et d'organiser la première prévente (Crowd'in, n.d.). Par ailleurs, confiance, collaboration et cocréation sont les valeurs que nous pouvons déduire de cet outil. Cependant, contrairement à d'autres relations, les interactions entre les investisseurs et le porteur de projet sont abouties et s'arrêtent après que la contrepartie a été donnée. Le crowdfunding organise donc le don/contre-don de façon différente. En effet, le don/contre-don est régi par les règles en vigueur sur la plateforme de crowdfunding. L'entrepreneur doit dès le début exposer les différentes contreparties qu'il sait offrir en fonction du financement que le citoyen compte investir dans le projet. La valeur de la contrepartie n'est jamais vraiment égale au montant d'argent investi mais il y a une logique de grandeur malgré tout. Après que le citoyen a choisi le montant qu'il veut investir, la transaction est « enregistrée ». Le don et sa contrepartie sont donc choisis en même temps mais le citoyen sait qu'il aura sa contrepartie dans un certain délai. A ce moment-là, il n'y a pas encore eu de rencontre entre les deux acteurs. Ceci s'éloigne des théories développées par Mauss (1924) et ses

descendants. Effectivement, nous perdons ce côté informel dont parle Godbout (2007) lorsqu'il dit que « Le don fait entrer dans des échanges qui ne sont pas régis par la mesure précise que le contrat impose. » Ici, les règles du « jeu » sont clairement dites et ne relèvent pas du non-dit comme le don/contre-don selon Mauss (1924).

Proposition 7 : Le crowdfunding est une relation de don/contre-don et permet de formaliser l'échange-don en le rendant moins informel, via cette plateforme intermédiaire et ses règles.

3.7 Eléments favorisant le don/contre-don

Etant donné que les valeurs de l'entrepreneuriat social sont propices au don/contre-don. Si **des entrepreneurs sociaux sont déjà présent dans le secteur, cela va favoriser la création de relations de don/contre-don entre organisations.** Les résultats pour le secteur de l'alimentation, de l'aide aux personnes âgées, du textile, de la communication en témoignent. Contrairement au secteur de l'aide au recrutement et à la recherche d'emploi. En effet, deux des projets rencontrés font partis de ce milieu et exprimaient la difficulté de créer un projet social et recevoir de l'aide ou collaborer avec d'autres acteurs. Ce secteur est caractérisé par une grande **présence d'acteurs institutionnels et étatiques (Le Forem pour la Wallonie, Bruxelles Formation et Actiris pour la région Bruxelloise) et pas d'entrepreneurs sociaux.** Ces acteurs institutionnels et étatiques pourraient voir d'un mauvais œil les petits acteurs sociaux qui entrent sur le marché. D'une part, ces nouveaux acteurs sont créatifs et ont des techniques probablement un peu plus innovatives qui mettent un peu en échec ou contrastent avec les méthodes souvent plus classiques que ces institutions ont. En effet, étant donné la complexité des organes de gouvernance les procédures pour développer de nouvelles techniques ou une nouvelle méthode doivent être longues et fastidieuses. Et d'autre part, ces institutions doivent montrer des résultats et les dirigeants de ces structures sont évalués. Vu qu'ils ont des budgets octroyés par l'Etat, ils doivent montrer que leurs chiffres progressent et doivent montrer l'efficacité de leur institution qui est lourde et onéreuse pour l'Etat. Ceci renforce donc le côté compétitif par rapport aux autres acteurs du marché. Ils ne sont donc pas très disposés à s'ouvrir et à collaborer de manière amicale, ouverte et non rétribuée avec des acteurs sociaux. De plus, la

concurrence entre organismes publics est rude car la politique de financement par l'Etat varie d'année en année. Ces organismes publics se différencient donc des entrepreneurs sociaux par le financement qui amène à la concurrence et par leur techniques utilisées et leur mode de fonctionnement. Nous pouvons donc conclure que la présence d'organismes institutionnels et étatiques défavorise un échange entre organisme qui pourrait mener à du don/contre-don.

Proposition 8 : La présence d'entrepreneurs sociaux dans le secteur permet de favoriser le don/contre-don tandis que la présence d'organismes institutionnels et étatiques défavorise le don/contre-don.

3.8 Conséquences du don/contre-don sur l'entrepreneuriat social

Selon Kolm (1984) **un don mène à une attitude favorable envers les autres et à une propension à donner à son tour**. Ceci a été vérifié dans notre analyse. Cependant, nous avons remarqué qu'un don mène à une attitude favorable à donner à son tour à une autre personne que celle avec qui la personne eu une relation de don/contre-don. En effet, nous avons remarqué que des organisations sociales bien développées aident à leur tour des entrepreneurs sociaux qui se lancent dans un projet. Cette aide consiste en des conseils, des contacts, du prêt de locaux, de la visibilité, de la location de matériel ou autre. Ces entrepreneurs sociaux bénéficient donc d'un mentor. **Le mentoring** est une relation interpersonnelle intense entre une organisation sénior (le mentor) et une organisation moins expérimentée qui débute (le protégé) où le mentor apporte des conseils, feedback et soutien pour faciliter la carrière et le développement du protégé (Kram, 1985, Noe, Greenberger, & Wang, 2002). Trois attributs sont importants dans le mentoring : la réciprocité, les avantages pour le développement et des interactions régulières / constantes sur une certaine période (Haggard, Dougherty, Turban, & Wilbanks, 2011). En effet, le mentoring apporte aussi quelque chose à l'organisation qui est le mentor. Des liens se créent, des activités en collaboration se forment. Ceci s'apparente à de l'échange-don même si l'objectif premier n'est pas de recevoir quelque chose mais bien de donner. De plus, nous avons observé, dans le mentoring des participants interrogés, les trois catégories de fonction

du mentoring que St-Jean & Tremblay (2011) introduit, à savoir la fonction psychologique, la fonction liée à la carrière et la fonction de modèle.

- La fonction psychologique comprend la capacité de réflexion (donner des feedback), rassurer, motiver et donner confiance à l'entrepreneur.
- La fonction liée à la carrière inclut l'intégration dans le business par l'introduction à des personnes de contact, l'apport de toute information, la confrontation des idées et le guidage dans sa réflexion ou ses problèmes.
- La fonction de modèle du mentoring consiste en l'idée d'observation et d'écoute du mentor qui raconte ses expériences passées et de pouvoir apprendre à imiter les comportements qui ont mené au succès du mentor (Wilbanks, 2013).

Proposition 9 : Et recevoir un don mène aussi à une attitude favorable envers les autres et à une propension à donner à son tour, ceci se traduit par du mentoring. Le mentoring est lui-même une relation de don/contre-don.

3.9 Le don/contre-don et les réseaux sociaux

L'entrepreneur social **fait appel à différents réseaux** pour acquérir les ressources dont il a besoin (Omrane, 2013). Nous avons observé que ceux-ci se composent d'une manière relativement différente des réseaux de l'entrepreneur conventionnel. En voici les caractéristiques :

- **Le réseau personnel**, qui comprend les amis et la famille, est fort sollicité au début de la création du projet. Ces liens d'amitié ou de parenté permettent d'accéder à des ressources à des prix d'ami. Les ressources apportées sont des compétences, du matériel, des contacts, de la main d'œuvre et du soutien.
- **Le réseau de financement** est différent de celui des entrepreneurs conventionnels. Il se compose des plateformes de crowdfunding, d'organismes de microcrédit tel que Crédal, Triodos et Microstart, d'investisseurs privés tel que des entreprises sociales et Brusoc et d'appels à projet ou Fondations.
- **Le réseau de support** se compose principalement de Coopcity et Village Partenaire. Il permet un apport de connaissance et compétences pour créer son projet. Et il permet de mener une réflexion sur la gouvernance de son organisme.

- **Le réseau d'affaires et de professionnels** se compose des entreprises et organisations du secteur clé. Des conseils, du savoir-faire, des informations sur les clients et/ou les fournisseurs, des contacts et adresses s'échangent.
- Réseau universitaire ou technologique : Ce réseau est peu utilisé par les entrepreneurs. Seul l'interviewé 8 a fait appel à des personnes dans la recherche pour en savoir plus sur le plastique et son recyclage.

Dans notre analyse plus haut, nous avons observés que du don/contre-don a lieu dans le réseau personnel, le réseau de financement et le réseau d'affaires et de professionnels mais pas dans le réseau de support.

L'entrepreneur social fait d'abord appel à ses proches, **les 3F (friends, family and fools)** pour trouver les ressources dont il a besoin, que ce soit des compétences, du matériel, des conseils, ou des contacts. Il a été notamment cité par différents entrepreneurs ayant fait appel à du crowdfunding que les premières personnes à participer à ce crowdfunding étaient leurs amis et familles. Au démarrage du projet, les proches sont donc les premiers à aider et donner ce qu'ils ont pour que le projet se développe. Le **réseau personnel** est donc mobilisé en premier. Ceci confirme ce qui a été dit par Fang, Chi, Chen & Baron (2015). Cependant, pour deux des projets, cette expérience ne fut pas toujours appréciée ou utile. L'interviewé 7 nous a confié que ses proches qui l'ont aidé n'étaient pas toujours les plus compétents dans le domaine. Même si cette aide est appréciée, un décalage entre l'envie d'aider et la capacité d'aider est parfois trop important. Malgré tout, nous remarquons que ce réseau personnel est très précieux pour recevoir du soutien ainsi que des informations ou contacts.

Proposition 10 : Le don/contre-don a lieu dans le réseau personnel, le réseau de financement et le réseau d'affaires et de professionnel mais pas dans le réseau de support. De plus, le don/contre-don a d'abord lieu dans le réseau personnel.

Conclusion

Limites du mémoire

Comme toute méthode de travail, celle-ci comporte certaines limites. Ce travail se concentre sur des entrepreneurs sociaux ayant pris part au programme d'accompagnement de Coopcity. Etudier des entrepreneurs ayant débuté sans l'aide d'un organisme de soutien et de formation pourrait mener à différentes conclusions. Nous pourrions supposer qu'ils fonctionnent différemment. Ensuite, ce travail se concentre sur des projets entrepreneuriaux dans la région de Bruxelles capitale. Il serait intéressant de le poursuivre dans d'autres régions afin de comparer les dynamiques. Par ailleurs, pour aller en profondeur dans le domaine étudié, il a été décidé de récolter des informations via des interviews. Et qui dit interviews dit échantillon plus restreint. Une analyse sur un échantillon de plus grande ampleur pourrait être intéressante à réaliser. Et pour finir, nous sommes bien conscients que seule la perspective des entrepreneurs a été prise en compte dans ce mémoire. Une analyse tenant compte de l'opinion des détenteurs de ressources pourrait aboutir à des propositions théoriques intéressantes et plus complètes.

Recherches futures

Les propositions théoriques formulées forment une base pour poursuivre les recherches. Une autre recherche sur ce sujet pourrait être d'analyser en profondeur les cinq formes de don/contre observées dans ce mémoire, c'est-à-dire le don/contre-don entre porteurs de projets qui débutent, entre des entrepreneurs sociaux (peu importe la phase de développement), entre un citoyen et le porteur de projet via une plateforme de crowdfunding, entre le porteur de projet et une personne ayant une compétence professionnelle via son réseau de contact et entre le porteur de projet et une personne sous la forme de bénévolat.

Contribution

Ce mémoire contribue à agrandir la base de données existante sur l'entrepreneuriat social. En effet, la littérature actuelle sur les entrepreneurs sociaux couvre des sujets comme la définition de l'entrepreneuriat social, les motivations et les traits de caractère des entrepreneurs mais il y a peu de recherches sur les ressources et sur les mécanismes en marche pour développer leurs projets. Et le fait d'appliquer une théorie d'un anthropologue à un acteur économique est un apport original.

Ce mémoire contribue à compléter la connaissance sur les réseaux sociaux des entrepreneurs sociaux et sur son utilisation pour développer le projet. En effet, son importance avait déjà été démontrée mais pas encore les méthodes d'utilisation.

De plus, ce mémoire permet de nuancer la théorie du don/contre-don. Le don/contre-don n'avait pas encore été étudié dans le cadre de l'entrepreneuriat social. Certains éléments sont semblables au contexte étudié par les sociologues et certains économistes (dans le cadre de la relation salariale) mais d'autres s'éloignent de cette théorie.

Le don/contre-don permet donc de compléter la théorie sur l'acquisition de ressources par les entrepreneurs sociaux. En effet, ce sujet a été traité sous d'autres angles, notamment avec la théorie du bricolage, mais sous l'angle du don et du contre-don.

Implications pratiques

Ce mémoire permet une prise de conscience pour les entrepreneurs sociaux des mécanismes de don/contre-don en jeu lors du développement de leurs projets. Pour augmenter leurs chances de succès dans l'acquisition de ressources, il est important que l'entrepreneur entretienne son réseau de contacts. Cela veut dire d'aller à la rencontre des personnes dans son réseau, s'intéresser à eux et à leurs projets, aider si possible. Une autre chose importante est de savoir où aller pour trouver des personnes de ressource, que ce soit par l'intermédiaire d'une plateforme de crowdfunding, une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat social, un salon professionnel, les espaces de coworking & hub d'entreprise

ou une soirée de rencontre avec les citoyens. Il faut savoir multiplier les endroits de rencontre avec des personnes et oser leur parler de son projet.

Ensuite, pour les structures d'accompagnement, ce mémoire permet de prendre conscience de l'importance des échanges entre porteurs de projet et de créer plus d'espaces de coworking et d'activités d'intelligence collective pour favoriser l'échange et l'entraide entre porteurs de projets.

Et finalement, pour les pouvoirs publics, cela implique une prise de conscience de l'importance de favoriser des environnements où les entrepreneurs sociaux peuvent se rencontrer et échanger. En les aidant de cette manière, les entrepreneurs ont plus de chance de réussir leur projet et de créer de l'activité économique ainsi que leur propre emploi. Des environnements propices à l'échange et la rencontre entre entrepreneurs pourrait être créés grâce à des hubs d'entreprise et en mettant plus de bâtiments à disposition pour des espaces de coworking ainsi que d'augmenter le budget des subsides pour les organismes de soutien et de formation à l'entrepreneuriat social.

Conclusions

Notre réflexion dans ce mémoire est partie de deux constats. D'une part, les entrepreneurs sociaux évoluent dans des environnements pauvres en ressources et la littérature ne renseignait que très partiellement la manière dont ceux-ci acquièrent ces ressources. D'autre part, la théorie du don/contre-don a été appliquée à de nombreux contextes conventionnels. Et il nous semblait intéressant de vérifier son application dans le contexte des entrepreneurs sociaux qui visent la réalisation d'un impact social avant la possibilité de gains financiers. Par ailleurs, la théorie du don/contre-don paraissait ignorer les compétences des entrepreneurs à évoluer dans un réseau, pourtant mis en exergue dans la capacité des entrepreneurs pour acquérir des ressources. C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre comment les entrepreneurs sociaux utilisent leurs réseaux pour acquérir les ressources nécessaires au développement de leur projet dans une perspective de don/contre-don.

Par le biais d'entretiens avec des entrepreneurs sociaux étant passés par l'organisme de formation Coopcity et localisés à Bruxelles, nous avons pu arriver à différentes constatations.

En effet, le don/contre-don est un phénomène toujours d'actualité et qui se retrouve dans la sphère de l'entrepreneuriat social sous différentes formes. Tout d'abord, il existe un échange-don entre entrepreneurs sociaux qui commencent leur projet en même temps chez le même organisme de formation. Des ressources telles que des compétences, des informations, des contacts et des méthodologies circulent entre eux. Ensuite, il en existe aussi du don/contre-don entre investisseurs et porteurs de projet via les plateformes de crowdfunding. Celui-ci se compose d'un échange de ressources financières contre un bien/service proposé par le projet, des événements, services ou autres choses proposés par les porteurs de projet. Cet échange n'est pas proportionnel à l'apport financier des investisseurs, c'est pourquoi il répond aux critères du don/contre-don. Par ailleurs, nous retrouvons aussi de l'échange-don entre les différents entrepreneurs. Ceux-ci s'échangent des compétences, locaux, clients, etc. Ceci se traduit par une collaboration ou un partenariat. Cependant, une partie des échanges n'est pas prévue à l'avance par les deux parties. En effet, en collaborant, les entrepreneurs créent une relation qui mène à des échanges d'adresses, d'information ou de contacts. Nous retrouvons également du don/contre-don entre l'entrepreneur (ou groupe d'entrepreneurs) et une personne. En effet, soit une connaissance ou un proche, soit une personne non connue échange ses compétences professionnelles contre une contrepartie pour le moins différente, c'est-à-dire l'acquisition d'expérience. Et finalement, un autre type d'échange-don a lieu aussi entre l'entrepreneur (ou groupe d'entrepreneurs) et une personne. Cette personne n'est pas forcément performante dans un domaine mais offre ses services et sa main d'œuvre. Sa contrepartie s'apparente à l'immatériel, tel que participer à un projet en lien avec ses valeurs, plus social, faire partie d'une communauté, etc. Ceci se traduit par un concept déjà connu, le bénévolat.

Par ailleurs, nous avons vu que le type de ressource qui circule dans l'échange-don est varié et peut aller d'une ressource matérielle à une compétence, une connaissance, un contact, un conseil, un local et un partage d'expérience. La contrepartie n'étant pas de même type que

le don et les ressources échangés ayant de l'importance, l'échange-don n'est pas réversible. La réciprocité généralisée et itérative-cumulative permet d'équilibrer la valeur des dons entre les acteurs.

Il a été aussi démontré que l'échange-don n'est pas toujours initié par le porteur de projet. Le détenteur de la ressource ou un intermédiaire peut lui-même initier la relation d'échange-don.

Le don/contre-don paraît avoir des caractéristiques parfois semblables avec les théories de Mauss et d'autres sociologues et parfois il s'en éloigne. En effet, le don/contre-don est contraint de l'obligation de recevoir et rendre pour l'entrepreneur mais pas par l'obligation de donner pour le détenteur de ressource. Mais l'échange-don n'est pas toujours collectif, il peut être fait par un individu ou un groupe.

L'échange-don se fait dans un environnement où il n'y a pas de marchandage entre l'entrepreneur social et le détenteur de la ressource, ni de concurrence entre organisations de la même sphère sociale. De plus, les acteurs de l'échange-don sont complémentaires et interdépendants.

Étant donné que les valeurs de l'entrepreneuriat social (la solidarité, l'entraide et la coopération) sont propices à l'échange-don, la coopération entre les deux parties se fait jusqu'au bout de la relation. Et la coopérative est une des formes juridiques prises en entrepreneuriat social qui permet l'échange-dons avec des personnes avec qui l'entrepreneur va avoir une relation de longue durée.

Nous avons remarqué que le crowdfunding est une technique fort utilisée par les entrepreneurs sociaux pour financer le développement de leur projet. Et le crowdfunding est une forme de don/contre-don. Ce qui est particulier c'est qu'il permet de formaliser l'échange-don en le rendant moins informel, via cette plateforme intermédiaire et ses règles.

De plus, étant donné les valeurs de l'entrepreneuriat social, les secteurs où des entrepreneurs sociaux sont déjà présents seront plus enclins à développer des relations

d'échange-don entre organisations. En effet, une première collaboration et entraide entre projets sociaux se crée facilement. Tandis qu'un secteur avec une forte présence d'organismes institutionnels et étatiques ne sera pas porteur d'une dynamique d'échange qui pourrait mener à du don/contre-don. Ces acteurs travaillaient dans un climat de concurrence. Ils voient les entrepreneurs sociaux comme des acteurs plus innovants qu'eux et eux sont tenus par leurs objectifs de résultat du au budget reçu par l'Etat.

Par ailleurs, recevoir un don mène aussi à une attitude favorable envers les autres et à une propension à donner à son tour à des acteurs qui en ont besoin. En entrepreneuriat social, ceci se traduit par du mentoring. Le mentoring est donc une forme de don/contre-don.

Une analyse des réseaux utilisés par les entrepreneurs sociaux nous a permis d'arriver à la conclusion que les réseaux dans lesquels le don/contre-don a lieu sont le réseau personnel, le réseau de financement et le réseau d'affaires et de professionnel mais pas le réseau de support. Le don/contre-don a lieu d'abord dans le réseau personnel et puis dans les autres. De plus, nous avons remarqué que prendre soin de son réseau et entretenir ses relations permet à l'entrepreneur social d'avoir un réseau social propice aux dons.

Bibliographie

Aldrich, H. & Zimmer C. (1986). Entrepreneurship through Social Networks. *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company, 3-23.

Aldrich, H. & Dubini, P. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.

Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20 (2), 263-285.

Alter, N. (2008). Travail, organisation et échange social. *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*. Paris : Edition de la découverte, 43-69.

Amit, R., J. Brander, & C. Zott. (1998). Why do venture capital firms exist? Theory and Canadian evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 441–466.

Austin, J.E., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2004). Corporate social entrepreneurship: A new vision of CSR. *Harvard Business School Working Paper*. Boston: Harvard Business School, 05(21).

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Axelrod, R. (1981). The Emergence of Cooperation Among Egoists. *American Political Science Review*, 75(2), 306-318.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5/6), 373-403.

Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success. *Current directions in psychological science*, 9(1), 15-18.

Baron, R. A. (2004). The Potential Role of Entrepreneurs' Social Skills in the Success of New Ventures: Why the Ability to Get Along with Others Really Matters. In: Carter W.-G, Shaver K.-G., Carter N.-M., & Reynolds P.-D. (eds.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, Sage Publications, 220-233.

Baron, R.-A. & Markman, G.-D. (1998). Social Skills and Entrepreneur's Financial Success : Evidence that the Ability to get along with others Really Matters. In: Reynolds et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship research*, 88-102, Babson Parke, MA, Babson College.

Baron, A.-R. & Markman, G.-D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance Entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.

Baron, A.-R. & Markman, G.-D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Baron, A.-R. & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, Sage Publications, 35(2), 282-306.

Batifoulier, P., Cordonnier, L. & Zenou, Y. (1992). L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique: Le cas du don contre-don. *Revue économique*, 43 (5), 917-946.

Bhide, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.

Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative: un autre principe d'action et de communication. *Revue médicale de l'assurance maladie*, 32(2), 117-121.

Boutillier, S. (2008). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneurial ?. *Humanisme et Entreprise*, 5 (290), 41 – 60.

Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *BMJ Clinical Research*, 311 (251).

Bureau, S. (2013). De l'utilité de l'inutile : quand l'entrepreneur est un Homo-Donato.

Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Buzan, T. & Buzan B. (2006) *The Mind Map Book*. Pearson Education. Cité dans Whiting M, Sines D (2012) *Mind maps: establishing 'trustworthiness' in qualitative research*. *Nurse Researcher*. 20, 1, 21-27.

Caliendo, M., Fossen, F. & Kritikos, A. (2010). Trust, positive reciprocity, and negative reciprocity: Do these traits impact entrepreneurial dynamics?. *Discussion paper IZA 5370*.

Casson, M. & Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital : Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25(3), 220 – 244.

Catford, J. (1998). Social entrepreneurs are vital for health promotion – but they need supportive environments too. *Health Promotion International*, 13(2), 95–7.

Cera Coopburo. (n.d.). coopératives citoyennes et de consommateurs 2.0. Retrieved June 18th, 2018 from <http://www.coopburo.be/fr/4-cooperatie-types/consumenten2-0-en-burgercooperaties>

Chabaud, D. & Condor, R. (2006). Le rôle des réseaux sociaux dans le processus de création d'entreprise : faut-il compléter la perspective?. 15^e Conférence de l'AIMS. Annecy.

Chabaud, D. & Njigol, J. (2004). La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective?. 14^{ème} conférence de l'AIMS.

Chabaud, D. & Njigol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires. *Revue française de gestion*, 2(206).

Cohen, W. M. & D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Coopcity, (n.d.) *SEEDS*. Retrieved June 16th, 2018 from <http://coopcity.be/accompagnement/seeds/>

Cordonnier, L. (1997). *Coopération et Réciprocité*. Paris : Presses Universitaires de France.

Couvreur, A., & Lehuède, F. (2002). Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: le passage à l'euro vécu par les consommateurs. *Cahier de Recherche du CREDOC*, 175.

Cross, R.L. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Crowd'in. (n.d.). *Qu'est-ce que le crowdfunding ?*. Retrieved June 18th, 2018 from <https://crowdin.be/en-savoir-plus/crowdfunding>

Daley, B. (2004). Using concept maps in qualitative research. *In: A. J. Cañas, J. D. Novak, & F. M. Gonzalez (Eds.), Concept maps: Theory, methodology, technology*: Pamplona, Spain: Universidad Pública de Navarra, 1, 191-198.

Dees, G. (1998a). Enterprising non-profits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54–60.

Dees, G. (1998b). The meaning of 'social entrepreneurship'. *Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership*.

Dees, J.G. (1998c). The meaning of "social entrepreneurship" Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.

Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2003). For-profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education* (special issue on social entrepreneurship), 2, 1–26.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *SOCENT Working Paper 01*, 11.

Desa, G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 727-751.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.

Dufays, F. (2016). Embeddedness as a facilitator of sustainable entrepreneurship. In Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Janssen, F. & Jermier J. (Eds.), *Sustainable entrepreneurship and innovation*. New York: Routledge, 57-72.

Dufays, F. & Huybrechts, B. (2014) Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship, *Journal of Social Entrepreneurship*, 5:2, 214-237.

Emerson, J. & Twersky, F. (Eds). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.

European Commission. (n.d.). Social enterprises. Retrieved May 1st, 2018 from <http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/>

Fang, R., Chi, L., Chen, M. & Baron, R. A. (2015), Bringing Political Skill into Social Networks: Findings from a Field Study of Entrepreneurs. *Journal of Management Studies*, 52.

Financement des Entreprises. (n.d.) *Crowdfunding (financement participatif)*. Retrieved June 18th, 2018 from <http://www.financementdesentreprises.be/fr/attirer-des-capitaux-propres/crowdfunding-financement-participatif>

Friedberg, E. (2002). *L'Homo oeconomicus n'est pas stratégique* », in TERSSAC G. (DE), *La Théorie de la régulation sociale*. Paris : PUF.

Garud, R. & Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277–300.

Gijssels, C., & Van Opstal, W. (2008). Entrepreneuriat coopératif. In : W. Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (Eds.). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques*. Leuven: Acco, 15-36.

Godbout, J. T. (2007). *Ce qui circule entre nous : Donner, recevoir, rendre*. Seuil : La Couleur des idées.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 1–22.

Haddad, S. (2011). *Création des entreprises innovantes en Tunisie. Résultats d'une étude exploratoire*. Cahier de recherche.

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37, 280-304.

Hellmann, T. (2002). *Entrepreneurship in the theory of the firm: The process of obtaining resources*. Working paper, Stanford University Graduate School of Business.

Invest Northern Ireland. (n.d.). *Equity Gap*. NIBusinessInfo. Retrieved April 2nd, 2018 from <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/equity-gap>

Jack, S., Anderson, A., Moulton, S. & Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal*, 28(4), 315-337.

Jack, S., Drakopoulou, D.-D. & Anderson, A.-R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20, 125-159.

Johannisson, B. (1988). Business formation - a network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4, 83-99.

Johannisson, B. (2000). Networking and Entrepreneurial Growth. *Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden. MA. Blackwell Publishers Inc, 368-386.

Kolm, S.-C. (1984). Théories de la réciprocité et du choix des systèmes économiques. *Revue économique*, 35 (5).

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Kreps, D. M., Milgrom, P., Roberts, J. & Wilson, R. (1981). Rational cooperation in the finetely reaped prisoner's dilemma. *Journal of Economic Theory*, 27.

Lamine, W., L. & Fayolle, A. (2014). Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre & Innover*, 1(20), 95-106.

Les Mouves. (n.d.) *L'entrepreneuriat sociale*. Retrieved July 26th, 2018 from <http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>

Lin, N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 36(4), 685-704.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, 28-39.

Mauss, M. (1924). *Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Introduction de Florence Weber. Presses Universitaires de France.

McGee, J. E., Dowling, M. J. & Megginson, W. L. (1995). Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience. *Strategic Management Journal*, 16(7), 565-580.

Mertens, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro

Mls, K. (2004). *From concept mapping to qualitative modeling in cognitive research*. University of Hradec Kralove, Czech Republic. Retrieved from www.cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-159.pdf

Moreau, C. & Mortier, Q. (2017). L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés. *SECOIA*. Retrieved from http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2017/11/rapport_secoia_web.pdf

Newbert, S. L. & Tornikoski, E. T. (2013). Resource Acquisition in the Emergence Phase: Considering the Effects of Embeddedness and Resource Dependence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 249–280.

Noe, A. R., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.

Novak, J. (1998). *Learning, creating and using knowledge: Concept Maps as facilitative tools in schools and corporations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Omrane, A. (2013). Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : Le rôle des compétences sociales. *Revue Management & Avenir*, (65), 73-93.

Orléan, A. (1994). Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *La Revue MAUSS semestrielle*, 4.

Ozdemir, S. Z., Moran, P., Zhong, X. & Bliemel, M. J. (2016), Reaching and Acquiring Valuable Resources: The Entrepreneur's Use of Brokerage, Cohesion, and Embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 40, 49–79.

Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The political and economic origins of our time.* Boston: Beacon Press.

Polanyi, K., Arensberg, C. & Pearson, H. (1957). *Trade and market in early empires, Economies in History and Theory.* New York: Free Press.

Roberts, D. & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 45–51.

Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics.* New York: de Gruyter.

Sakurai, M. (2009). Social entrepreneurs and resource mobilization: the role of social capital. *EMES conferences selected series*, 4-5, Retrieved from https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-B08-25_Sakurai_.pdf

Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. *In: Flick, U., von Kardorff, E. and Steinke (eds.) A companion to qualitative research.* London: SAGE Publications Ltd, 253-258.

Schoonhoven, C. B., and Romanelli E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Semrau, T. and Werner, A. (2014), How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 501–525.

Shaw, E. & S. Carter. (2007). Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3), 418-434.

Shepherd D. A. & Patzelt H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking ‘What is to be sustained’ with ‘What is to be developed’. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 137–163.

St-Jean, E., & Tremblay, M. (2011). Opportunity recognition for novice entrepreneurs: The benefits of learning with a mentor. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17, 37-48.

Temri, L. & Haddad, S. (2009). Le processus de création d’entreprises de biotechnologies : résultats d’une étude exploratoire. *Revue Française de Gestion*, 35(192), 15-30.

Thalhuber, J. (1998). The definition of social entrepreneur. *National Centre for Social Entrepreneurs*, 1–3.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64, 481–505.

Wheeldon, J. & Faubert, J. (2009). Framing experience: Concept maps, mind maps, and data collection in qualitative research. *International Journal of Qualitative Method*, 8 (3).

Wilbanks, J. E. (2013). Mentoring and entrepreneurship: Examining the potential for entrepreneurship education and for aspiring new entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 23(1), 93-101.

Wilson, N. & Wright, M. (2015). The Equity Gap and Knowledge-based Firms: Executive Summary. Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/442573/Equity_gap_report_exec_summary_030715_final.pdf

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & regional development*, 16(5), 391-412.

Zhong, X. & Ozdemir, S.Z. (2010). Structure, learning, and the speed of innovating: A two-phase model of collective innovation using agent based modeling. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1459–1492.

Zott, Christoph & Huy, Quy. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*, 52, 70-105.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm