

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES ORGANISATIONS  
D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
CHANTAL HERVIEUX

JUIN 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

L'accomplissement de cette thèse repose sur l'appui de nombreuses personnes. J'aimerais remercier tout particulièrement mes codirecteurs, Marie-France Turcotte et Alain C. Lapointe, pour leurs encouragements et leur écoute. Bien plus que d'avoir dirigé cette thèse, mes codirecteurs m'auront aussi apporté l'assurance nécessaire pour entreprendre celle-ci. C'est avec une grande confiance que mes codirecteurs ont toujours accueilli mes projets pour cette thèse ce qui m'a permis de repousser mes limites et d'accomplir un travail bien au-delà de ce que je croyais être en mesure de faire.

Je dois aussi remercier ma famille, mon conjoint Marc-André Desmarais pour sa patience et son soutien, mes enfants Gabriel et Nicholas, qui ont partagé leur mère avec cette thèse, mes parents pour leur support de tous les jours, et mes beaux parents pour avoir toujours eu le bon mot qui permettait de continuer le travail.

J'aimerais aussi tout particulièrement remercier mon collègue et ami, Jean-Mathieu Fallu, pour sa grande disponibilité. Je remercie aussi mes amis et collègues du doctorat pour leur support.

Finalement, je remercie le CRSH et le FQRSC pour le financement obtenu pour le doctorat.

|                                                                                              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| TABLE DES MATIÈRES                                                                           |      |
| REMERCIEMENTS.....                                                                           | ii   |
| LISTE DES TABLEAUX.....                                                                      | viii |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                      | ix   |
| SIGLES, SYMBOLES, ABRÉVIATIONS ET ACCRONYMES.....                                            | xi   |
| RÉSUMÉ .....                                                                                 | xii  |
| INTRODUCTION .....                                                                           | 1    |
| CHAPITRE II .....                                                                            | 5    |
| JUSTIFICATION DES THÉMATIQUES LIÉES AUX ARTICLES DE LA THÈSE .....                           | 5    |
| 2.1. Le domaine de l'entrepreneuriat social .....                                            | 6    |
| 2.2. Article 1 : Cadre conceptuel : étude du domaine de l'entrepreneuriat social .....       | 9    |
| 2.3. Article 2 : Recherche empirique qualitative - perspective réseau.....                   | 10   |
| 2.4. Article 3 : étude empirique quantitative sur les orientations stratégiques de l'ES..... | 12   |
| CHAPITRE III.....                                                                            | 16   |
| CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR .....                                                            | 16   |
| 3.1. Étude de la théorisation discursive sur le sujet de l'entrepreneuriat social.....       | 16   |
| 3.1.1 La théorisation et le discours .....                                                   | 17   |
| 3.1.2 La théorie des conventions.....                                                        | 19   |
| 3.1.3. La notion de la légitimité .....                                                      | 21   |
| 3.1.4 La théorie institutionnelle et l'entrepreneuriat institutionnel.....                   | 23   |
| 3.1.5 Intégration des théories de l'article 1 .....                                          | 28   |
| 3.2 Article 2 : Étude de l'acteur: l'entrepreneur social et de son réseau.....               | 29   |



|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.1 Théorie des réseaux sociaux et entrepreneuriat social .....                                             | 30 |
| 3.2.2 The strength of weak ties (La force des liens faibles).....                                             | 31 |
| 3.3 Article 3 : Comprendre la nature de l'entrepreneuriat dans le domaine de<br>l'entrepreneuriat social..... | 33 |
| 3.4. Conclusion sur le cadre théorique de la thèse .....                                                      | 36 |
| CHAPITRE IV .....                                                                                             | 38 |
| MÉTHODOLOGIE.....                                                                                             | 38 |
| 4.1. Épistémologie de la recherche en ES .....                                                                | 38 |
| 4.2. Une approche épistémologique mixte et séquentielle.....                                                  | 41 |
| 4.3 Article 1 .....                                                                                           | 43 |
| 4.4 Article 2 .....                                                                                           | 45 |
| 4.4.1 Justification du cas unique .....                                                                       | 46 |
| 4.4.2 Les données.....                                                                                        | 46 |
| 4.4.3 L'Analyse qualitative.....                                                                              | 47 |
| 4.5 Article 3 .....                                                                                           | 48 |
| 4.5.1. La fiabilité d'une mesure .....                                                                        | 49 |
| 4.5.2. Test de différences .....                                                                              | 50 |
| 4.5.3. La validité convergente et discriminante .....                                                         | 50 |
| 4.5.4. La médiation et la médiation modérée.....                                                              | 52 |
| 4.5.2. Choix des échelles de mesure .....                                                                     | 56 |
| CHAPITRE V .....                                                                                              | 63 |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ARTICLE I : THE LEGITIMIZATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP .....                                                                      | 63 |
| CHAPITRE VI.....                                                                                                                     | 64 |
| ARTICLE II : SOCIAL ENTREPRENEUR'S ACTIONS IN NETWORKS .....                                                                         | 64 |
| CHAPITRE VII .....                                                                                                                   | 65 |
| ARTICLE III : COMPARING STRATEGIC ORIENTATIONS IN SOCIAL<br>ENTREPRENEURSHIP AND SERVICE SMES .....                                  | 65 |
| 7.1 Introduction.....                                                                                                                | 67 |
| 7.2 Theoretical development.....                                                                                                     | 68 |
| 7.3 Research model and theoretical rational .....                                                                                    | 70 |
| 7.3.1 Entrepreneurial orientation .....                                                                                              | 70 |
| 7.3.2 Market orientation.....                                                                                                        | 71 |
| 7.3.3 Moderation by business type.....                                                                                               | 74 |
| 7.3.4 Moderation by resource situation.....                                                                                          | 76 |
| 7.4 Methodology .....                                                                                                                | 77 |
| 7.5 Results.....                                                                                                                     | 80 |
| 7.6 Discussion.....                                                                                                                  | 88 |
| 7.7 Conclusion .....                                                                                                                 | 91 |
| CHAPITRE VIII .....                                                                                                                  | 95 |
| SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA THÈSE .....                                                                                             | 95 |
| 8.1 Définir l'ES et tracer les frontières du domaine - Qu'est-ce l'entrepreneuriat social<br>selon ses acteurs institutionnels?..... | 95 |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social : étude de l'acteur et de son réseau .....                                  | 100 |
| 8.3. Comprendre ce qu'est l'ES en comparaison aux entreprises commerciales.....                                         | 105 |
| 8.4. Conclusion sur la synthèse des résultats .....                                                                     | 114 |
| CHAPITRE IX.....                                                                                                        | 121 |
| CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA THÈSE.....                                                                               | 121 |
| 9.1 Contributions méthodologiques au domaine de l'entrepreneuriat social .....                                          | 121 |
| 9.2 Contributions de l'approche multi niveaux.....                                                                      | 122 |
| 9.2.1 Contribution de l'approche multi niveaux à la mise en évidence de<br>l'institutionnalisation de l'ES.....         | 122 |
| 9.2.2 Contribution de l'approche multi niveaux à la mise en évidence de l'impact positif<br>de la mission sociale ..... | 125 |
| 9.3 Apport au domaine de l'orientation entrepreneuriale .....                                                           | 127 |
| 9.4 Apports managériaux .....                                                                                           | 129 |
| 9.5 Limites et pistes de recherches futures .....                                                                       | 130 |
| ANNEXE I.....                                                                                                           | 133 |
| RECHERCHES EMPIRIQUES EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....                                                                   | 133 |
| ANNEXE II .....                                                                                                         | 137 |
| LETTRES D'INVITATION .....                                                                                              | 137 |
| AII-1. Lettre d'invitation en français .....                                                                            | 137 |
| AII-2. Lettre d'invitation en anglais .....                                                                             | 138 |
| ANNEXE III .....                                                                                                        | 140 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| QUESTIONNAIRES .....                   | 140 |
| AIII-1. Questionnaire en français..... | 141 |
| AIII-2. Questionnaire en anglais.....  | 152 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....      | 161 |

## LISTE DES TABLEAUX

| Tableau                                                                        | Page |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.1 Les trois piliers institutionnels de Scott (1995).....                     | 25   |
| 4.1 Les types de designs pour études de cas (Yin, 1988).....                   | 46   |
| 4.2 Les tests statistiques .....                                               | 55   |
| 4.3 Dimensions de l'orientation entrepreneuriale selon plusieurs auteurs ..... | 59   |
| 7.1 <i>Sample</i> .....                                                        | 78   |
| 7.2 <i>Correlations</i> .....                                                  | 92   |
| 7.3 <i>AVE and squared correlations</i> .....                                  | 92   |
| 7.4 <i>Regression results</i> .....                                            | 93   |
| 7.5 <i>Supported and un-supported hypotheses</i> .....                         | 94   |
| AI.1 Recherches empiriques en entrepreneuriat social .....                     | 133  |

## LISTE DES FIGURES

| Figure                                                                                | Page |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 Design de recherche .....                                                         | 4    |
| 2.1 Les Articles de la thèse en fonction des thématiques .....                        | 6    |
| 4.1 Modèle de recherche de l'article 3 .....                                          | 53   |
| 4.2 Le modèle d'effet indirect de MacKinnon et al, (2004 : 102) .....                 | 54   |
| 7.1 <i>Mediation effect of MO, INNOV/PROACT and performance (N = 247)</i> .....       | 82   |
| 7.2 <i>Mediation effect of MO, INNOV and performance conditional on BTYPE</i> .....   | 83   |
| 7.3 <i>Mediation effect of MO, PROAC and performance conditional on BTYPE</i> .....   | 83   |
| 7.4 <i>Three-way interaction of innovativeness, resources and business type</i> ..... | 86   |
| 7.5 <i>Three-way interaction of MO, resources and business type</i> .....             | 87   |
| 8.1 Les tensions dans l'ES .....                                                      | 97   |

|     |                                                                                 |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2 | Cadre conceptuel de l'entrepreneuriat social.....                               | 99  |
| 8.3 | Cadre conceptuel de l'ES appliqué à Cooperative Coffees.....                    | 102 |
| 8.4 | Liens réseau entre les torréfacteurs, les producteurs et l'initiative d'ES..... | 104 |
| 8.5 | Comparaison des moyennes .....                                                  | 107 |
| 8.6 | Comparaison pourcentage des objectifs sociaux et commerciaux .....              | 108 |
| 8.7 | Imbrication des étapes de la recherche et des niveaux d'analyse.....            | 116 |
| 8.8 | Synthèse des résultats.....                                                     | 118 |
| 9.1 | Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social? .....                                   | 127 |

## SIGLES, SYMBOLES, ABRÉVIATIONS ET ACCRONYMES

|       |                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AVE   | <i>Average variance extracted</i> (variance moyenne extraite)                                                          |
| CBSEM | <i>Covariance based structural equation modeling</i> (Modélisation d'équations structurelles basée sur la co-variance) |
| CFA   | <i>Confirmatory factorial analysis</i> (analyse factorielle confirmatoire)                                             |
| CFI   | <i>Comparative fit index</i> (index de fit comparatif)                                                                 |
| CT    | <i>Convention theory</i> (Théorie des conventions)                                                                     |
| ES    | Entrepreneuriat social                                                                                                 |
| EO    | Entrepreneurial orientation                                                                                            |
| ERD   | <i>Entrepreneurship &amp; Regional Development</i>                                                                     |
| ET&P  | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>                                                                            |
| IE    | <i>Institutional entrepreneurship</i> (Entrepreneuriat institutionnel)                                                 |
| INNOV | <i>Innovativeness</i> ("Innovativité")                                                                                 |
| JBV   | <i>Journal of Business Venturing</i>                                                                                   |
| MO    | <i>Market orientation</i> (Orientation marché)                                                                         |
| MBA   | <i>Master of Business Administration</i> (Maîtrise en administration des affaires)                                     |
| OE    | Orientation entrepreneuriale                                                                                           |
| OM    | Orientation marché                                                                                                     |
| OSBL  | Organisations sans but lucratif                                                                                        |
| PME   | Petites et moyennes entreprises                                                                                        |
| PROAC | <i>Proactiveness</i> (Proactivité)                                                                                     |
| Ress  | <i>Resources</i> (ressources)                                                                                          |
| RMSEA | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>                                                                         |
| SE    | <i>Social entrepreneurship</i>                                                                                         |
| SME   | <i>Small, medium enterprise</i>                                                                                        |
| SMJ   | <i>Strategic Management Journal</i>                                                                                    |



## RÉSUMÉ

Les organisations à vocation sociale sont aujourd'hui confrontées à un environnement dynamique et incertain, ce qui mène à l'émergence de l'entrepreneuriat social. L'incertitude provient d'une plus grande concurrence portée par : la diminution des fonds et des subventions disponibles pour les organisations à vocation sociale (Johnson, 2000), l'augmentation du nombre de ces organisations (Eikenberry & Kluver, 2004), ainsi que la concurrence entre les organisations privées et les organisations sans but lucratif (OSBL) pour ces mêmes fonds qui ne sont plus réservés exclusivement aux OSBL (Eikenberry & Kluver, 2004). De plus, les exigences changent et nombreux sont ceux qui souhaitent une plus grande responsabilité et une gestion plus efficiente des fonds (Brouard et al., 2010).

Cette situation apporte plus d'incertitude et de concurrence, ce qui pousse les organisations à vocation sociale à s'intéresser aux modes de financement autonomes, à comprendre le modèle du marché et à chercher l'amélioration de leur efficacité (Johnson, 2000). Ces changements mènent à une nouvelle orientation entrepreneuriale des organisations à vocation sociale : celle de l'entrepreneuriat social (ES).

Pour la thèse, nous proposons comme objectif principal de répondre à la question suivante : qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? Pour répondre à cette question, notre thèse vise à comprendre et expliquer l'entrepreneuriat social en apportant une réponse à nos trois objectifs secondaires :

- 1) **Définir l'entrepreneuriat social et proposer un cadre conceptuel utile pour la recherche.** Nous répondons au premier objectif secondaire dans notre article 1, intitulé : *The Legitimization of Social Entrepreneurship*, article publié dans le *Journal of Enterprising Communities*. Dans cet article, la question que nous nous posons est : malgré le manque de consensus concernant la définition de l'entrepreneuriat social, est-il possible de dégager une convergence dans les discours des acteurs institutionnels du domaine de l'entrepreneuriat social ?
- 2) **Comprendre l'action de l'entrepreneur social par l'étude de son organisation et de son réseau.** Pour étudier et répondre à notre deuxième objectif secondaire, nous procédons par une étude de cas en profondeur et de son réseau présenté dans le chapitre : *Social Entrepreneurs Actions in Networks* ; chapitre publié dans le *Handbook of research on Social Entrepreneurship*. Dans ce chapitre, nous visons à comprendre l'action de l'entrepreneur social dans son réseau ainsi que l'apport du réseau à l'initiative d'entrepreneuriat social.
- 3) **Mesurer l'orientation stratégique, entrepreneuriale et marchande des initiatives d'entrepreneuriat social et en évaluer les impacts sur la performance.** Finalement, nous mesurons l'orientation entrepreneuriale et marchande des organisations de l'entrepreneuriat social, recherche que nous présenterons dans notre troisième article : *Comparing Strategic Orientations in Social Entrepreneurship and Service SME*, article accepté pour présentation à la *9th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship* et qui sera soumis en premier au *Journal of Business Venturing* et en

deuxième au journal *Entrepreneurship Theory and Practice*. Dans cet article, en plus d'appliquer l'échelle de mesure de l'orientation entrepreneuriale, nous allons aussi mesurer l'orientation marché des organisations de l'ES, car l'analyse effectuée dans la recherche présentée dans notre article 1 a démontré qu'une organisation socio-économique qui adopte des moyens marchands pour répondre à sa mission sociale se qualifie comme étant une initiative d'ES. De plus, nous comparons les relations entre ces orientations entre les organisations de l'ES et les PME commerciales de services.

## SUMMARY

Today, social vocation organizations are confronted with a dynamic and uncertain environment. Three elements hold our attention: reduction of the funds and the subsidies available for social vocation organizations (Johnson, 2000), the increase in the number of these organizations (Eikenberry & Kluver, 2004) as well as competition between the private organizations and non-profit organizations for these same funds which are not exclusively reserved for these non-profit organization's (Eikenberry & Kluver, 2004). This situation pushes social vocation organizations to be interested in more autonomous financing, to understand the market model and to improve their effectiveness (Johnson, 2000) and thus, these organizations adopt a new entrepreneurial orientation: that of social entrepreneurship (SE).

For the thesis, we propose to seize, understand and explain social entrepreneurship. To meet this primary objective, we propose three secondary objectives:

- 1) **To define social entrepreneurship and propose a useful conceptual framework for research.** We answer the secondary objective in our first article, entitled: The Legitimization of Social Entrepreneurship, article published in 2010 in the Journal of Enterprising Communities. In this article, the question that we ask is: in spite of the lack of consensus concerning the definition of the social entrepreneurship, is there a convergence in the discourses of institutional actors in the field of the social entrepreneurship?
- 2) **Understanding the action of the social entrepreneur by the study of his organization and his network.** To study and respond to our secondary goal, we proceed by an in depth case study of an SE organization and its network, presented in a chapter published in 2010 in the Handbook of research on Social Entrepreneurship: « Social Entrepreneurs Actions in Networks ». In this chapter, we describe the action of the social entrepreneur in his network, and the contribution of the social network on the initiative of entrepreneurship.
- 3) **To measure the entrepreneurial orientation of social entrepreneurship initiatives and evaluate its impact on performance.** Finally, we measure the entrepreneurial and market orientations in an empirical research of social entrepreneurship organizations, research which we present in our third article: Comparing Strategic Orientations in Social Entrepreneurship and Service SME, article presented at the 9th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship and that will be submitted firstly at the Journal of Business Venturing and secondly at the journal Entrepreneurship Theory and Practice. In this article, in addition to applying the EO measurement scale, we also will measure the market orientation of SE organizations. This follows the analysis carried out in the

research presented in our first article 1 which showed that a socio-economic organization that adopts a market initiative to answer its social mission is qualified as being an SE initiative. We also compare the relations between these different orientations in SE organizations and commercial service SMEs.

## INTRODUCTION

Alors qu'auparavant les structures organisationnelles auront été présumées empêcher l'entrepreneuriat (Morse, 1986; Duncan et al., 1988), il apparaît maintenant que non seulement l'entrepreneuriat intrafirme est possible, mais aussi qu'il permet d'augmenter la performance (Kuratko & Montagno, 1989). L'adoption d'une orientation entrepreneuriale (OE) par une organisation est conçue comme un moyen de la rendre plus concurrentielle (Lumpkin & Dess, 1996; Dess et al., 2003; Covin et al., 2000) et ainsi d'augmenter ses chances de survie à long terme (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra et al., 1999).

L'OE est principalement discutée dans le contexte des grandes organisations à but lucratif. Or, l'adoption de l'OE pour contrer les effets d'un environnement plus complexe, incertain et plus concurrentiel, peut être transposée au contexte des organisations à vocation sociale alors qu'elles doivent aussi composer avec un environnement en évolution et particulièrement pour faire face à la diminution des fonds et subventions disponibles pour les organisations sans but lucratif (OSBL) (Boschee and McClurg, 2003). Le domaine qui émerge de ce tournant vers l'entrepreneuriat par les organisations à vocation sociale est celui de l'entrepreneuriat social (ES) et c'est sur ce domaine que porte notre thèse.

Nombreux sont les auteurs qui associent l'émergence de l'ES à la question des ressources et de la concurrence. Traditionnellement, les organisations à vocation sociale, bien qu'elles obtiennent des fonds de sources privées (fondations, dons) dépendent principalement des fonds publics pour le financement des services sociaux qu'elles procurent (Brouard et al., 2010). Or, ces fonds publics se font plus rares (McLeod, 1997; Johnson, 2000), ce qui mène à une plus grande concurrence pour ceux-ci. Il y a aussi la concurrence entre les organisations privées et les organisations sans but lucratif (OSBL) pour ces mêmes fonds, qui ne sont donc plus réservés exclusivement aux OSBL (Eikenberry & Kluver, 2004). La combinaison de ces



facteurs intensifie la concurrence pour ces fonds et pousse les OSBL à s'intéresser aux modes de financement autonomes, à comprendre le modèle du marché et à chercher l'amélioration de leur efficacité (Johnson, 2000). Ce faisant, les organisations à vocation sociale visent à tirer avantage d'une stratégie leur permettant un avantage concurrentiel et ainsi une plus grande compétitivité (Ryan, 1999; Salamon, 1991)

L'augmentation de l'incertitude concernant l'acquisition des revenus a mené à l'émergence d'une nouvelle orientation organisationnelle des organisations à vocation sociale : l'orientation entrepreneuriale (OE). Or, une importante caractéristique des organisations de l'entrepreneuriat social (ES) est son OE. Les organisations d'ES revêtent une grande diversité de formes : organisations sans but lucratif, organisations hybrides, parfois nommées « *double bottom line organizations* », organisations privées qui poursuivent un objectif social (Dart, 2004). Austin et al. (2006) y incluent même l'entrepreneuriat social corporatif. La théorie du nouvel institutionnalisme verrait dans cette diversité un signe que le champ organisationnel de l'ES est dans sa phase d'émergence alors que dans les premiers stades d'un champ organisationnel, celui-ci comporte une grande diversité d'approches et de formes (Powell & DiMaggio, 1991). Ce n'est que lorsqu'un champ organisationnel est bien établi que les organisations qui le composent tendent vers l'homogénéisation des approches et donc vers l'isomorphisme (Powell & DiMaggio, 1991).

Malgré cette diversité, existe-t-il des aspects sur lesquels il est possible de généraliser ? L'objectif principal de notre thèse est justement de répondre à la question : qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? Répondre à cette question nécessite de comprendre et d'expliquer l'entrepreneuriat social. Pour comprendre et expliquer l'entrepreneuriat social, nous proposons trois objectifs secondaires : 1) définir l'entrepreneuriat social et proposer un cadre conceptuel utile pour la recherche; 2) comprendre l'action de l'entrepreneur social par l'étude de son organisation et de son réseau; 3) mesurer les orientations stratégiques, entrepreneuriale et marchande des organisations d'entrepreneuriat social et en évaluer les impacts sur la performance.

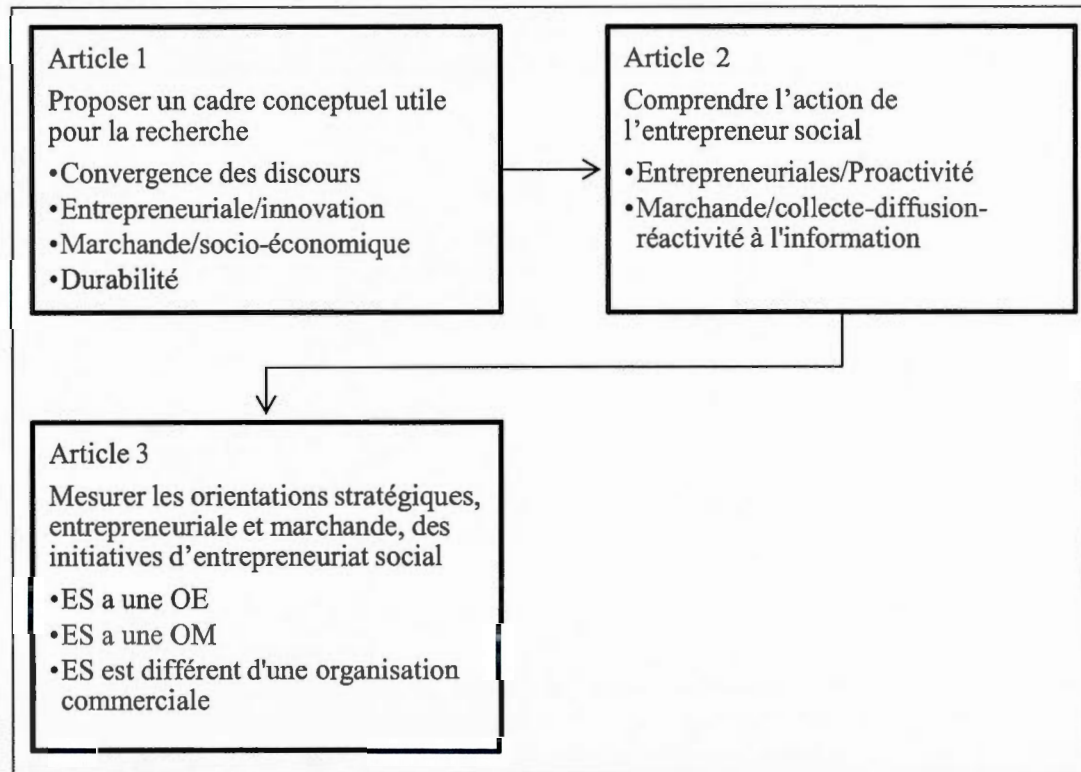
Nous répondons au premier objectif secondaire dans notre article 1, présenté au chapitre V de cette thèse et intitulé : *The Legitimization of Social Entrepreneurship*, article publié en 2010 dans le *Journal of Enterprising Communities*. Dans cet article, la question que nous nous posons est : malgré le manque de consensus concernant la définition de l'entrepreneuriat social, est-il possible de dégager une convergence dans les discours des acteurs institutionnels du domaine de l'entrepreneuriat social ?

Pour étudier et répondre à notre deuxième objectif secondaire, nous présentons une étude de cas en profondeur d'une organisation d'ES et de son réseau. Cette analyse de cas est présentée dans le chapitre VI et s'intitule : *Social Entrepreneurs Actions in Networks*; chapitre publié en 2010 dans le *Handbook of research on Social Entrepreneurship*. Dans ce chapitre, nous exposons l'action de l'entrepreneur social dans son réseau ainsi que l'apport du réseau à l'initiative d'entrepreneuriat social.

Nous répondons au troisième objectif secondaire de la thèse dans notre article 3 : *Comparing Strategic Orientations in Social Entrepreneurship and Service SMEs*; article présenté au chapitre VII de la thèse et présenté à la *9th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship*. Dans cet article, nous appliquons les échelles de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation marché dans une recherche empirique des organisations de l'entrepreneuriat social. Nous mesurons aussi ces orientations dans les PME de service dans le but de comparer les orientations stratégiques des organisations de l'entrepreneuriat social à celles des organisations commerciales.

La figure 1.1 présente le design de notre recherche. On constate que l'article 1 permet de dégager une conception théorique de l'ES. L'ES y est expliqué en tant que phénomène organisationnel qui consiste à ce que des organisations à vocation sociale adoptent une orientation entrepreneuriale (OE) et marchande. L'article 2, quant à lui, se centre sur l'acteur : l'entrepreneur social. On y décrit l'entrepreneur social agissant de façon proactive et innovante pour répondre à sa mission sociale. Sans être axée spécifiquement sur les dimensions de l'OE, cette recherche auprès de l'entrepreneur social permet d'apporter un

soutien au cadre conceptuel proposé dans l'article 1. Dès lors, il apparaît comme important de mesurer l'OE et l'OM de l'initiative d'ES, car leur mesure permettra de mieux comprendre ce qu'est l'ES et apportera un aspect généralisable aux diverses formes organisationnelles de l'ES, son orientation stratégique. Finalement, c'est dans notre article 3 que nous appliquons les échelles de l'OE et de l'OM et que nous présentons une recherche empirique quantitative; recherche d'autant plus importante pour l'avancée des connaissances dans le domaine de l'ES alors qu'il existe peu de recherches dans ce domaine qui vise à tester des hypothèses de recherche (Granados et al., 2011).



**Figure 1.1: Design de recherche**

## CHAPITRE II

### JUSTIFICATION DES THÉMATIQUES LIÉES AUX ARTICLES DE LA THÈSE

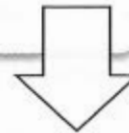
Comme il a été mentionné dans l'introduction, la thèse a pour objectif principal de saisir, comprendre et expliquer l'entrepreneuriat social (ES). Or, cet objectif mène à étudier un domaine qui regroupe diverses logiques et divers acteurs. La recherche en entrepreneuriat social, tout comme dans le domaine de l'entrepreneuriat, est aussi multicontextuelle et multidisciplinaire (Shepherd, 2011).

C'est ainsi que la volonté de comprendre et d'expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat social amène à concevoir une recherche à plusieurs niveaux, de ses acteurs institutionnels aux entrepreneurs sociaux eux-mêmes tout en prenant le temps de considérer ceux qui les étudient. Voilà pourquoi différents angles, théories et acteurs sont privilégiés pour les différentes phases de recherche de la thèse, phases qui sont présentées sous forme d'articles. La figure 2.1 présente les articles de la thèse. Le présent chapitre vise à justifier les choix de thématiques abordées dans la thèse : thème 1, les acteurs institutionnels; thème 2, l'entrepreneur social et son réseau; thème 3, les orientations stratégiques de l'organisation d'ES. Comme l'article 1 se penche de façon approfondie sur la littérature en ES, le présent chapitre ne présente pas de revue de la littérature de l'ES alors qu'il vise plutôt à justifier les trois thèmes étudiés dans la thèse.



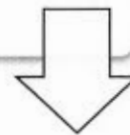
**Article 1: *The legitimization of social entrepreneurship***

- Objet : Étude du domaine et de ces acteurs institutionnels
- Méthodologie : Analyse de discours



**Article 2: *Social entrepreneur's actions in networks***

- Objet : Étude de l'entrepreneur social et de son réseau
- Méthodologie : Étude de cas



**Article 3: *Comparing Strategic Orientations in Social entrepreneurship and Service SMEs***

- Objet : Étude des orientations stratégiques de l'organisation d'ES
- Méthodologie : Étude empirique quantitative

**Figure 2.1 Les Articles de la thèse en fonction des thématiques**

## **2.1. Le domaine de l'entrepreneuriat social**

Cherchant à étudier un domaine, la première étape est d'établir ce qui est entendu par domaine. En fait, un domaine se définit avant tout par ce qu'il a de distinctif, par ce qui permet de le différencier des autres domaines. Un domaine se définit donc par ce qu'il est et par ce qu'il n'est pas. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la question est souvent discutée et l'on se demande si l'entrepreneuriat est un domaine distinctif. « Le principal problème est l'absence d'une définition bien acceptée des limites du champ » (Venkataraman, 1997 : 119)<sup>1</sup>. Venkataraman (1997) suggère qu'un domaine se délimite en fonction d'un sujet commun et non pas d'une définition commune d'un objet faisant partie du domaine. Il a donc de distinctif un sujet vers lequel les intérêts convergent (Venkataraman, 1997). À titre

---

<sup>1</sup> Traduction libre par nous : « *The main problem is the lack of a well-accepted definition of the boundaries of the field* »

d'exemple, il aura été proposé que le domaine académique de l'entrepreneuriat « cherche à comprendre comment les opportunités d'apporter en existence les biens et services "futurs" sont découvertes, créées et exploitées, par qui et avec quelles conséquences » (Venkataraman, 1997 : 119)<sup>2</sup>. Un domaine peut en conséquence réunir des recherches ayant des objets d'études différents ainsi que l'utilisation de théories multiples, car ce ne sont pas les théories ni les objets d'études qui caractérisent et qui délimitent les frontières d'un domaine, mais bien son sujet d'étude (Venkataraman, 1997).

Ainsi, établir l'existence d'un domaine nécessite en premier d'en déterminer le sujet d'étude principal permettant de réunir des recherches qui, sans ce lien thématique, pourraient sembler appartenir à des domaines différents. Notons ici qu'une recherche peut porter sur plusieurs domaines, tout comme elle peut utiliser plusieurs théories; par contre, son classement dans un domaine principal se fera en fonction de la thématique principale de son objet d'étude. Au niveau académique, il est question ici de traditions de recherche : « Les traditions de recherche incorporent des théories multiples, variées qui mettent l'accent sur le domaine même des phénomènes observés ou hypothétiques ou des ensembles de questions ou de problèmes » (Treviño and Weaver, 1999 : 224)<sup>3</sup>.

Nous avons ici un élément important de ce qu'est un domaine de recherche académique; par contre, un domaine académique est-il identique au domaine étudié ou est-il en partie façonné par ceux qui l'étudient? Comme un domaine se définit en fonction d'un sujet sur lequel les recherches convergent, il reste ici à établir qui tracera les frontières du sujet. Déterminer le sujet implique nécessairement d'en tracer les frontières et qui dit frontière dit exclusion; il faut donc que des acteurs se chargent de déterminer de quel sujet il est question; qu'ils se chargent de tracer les frontières du domaine. Or, dans l'ES, ces acteurs se font concurrence et

---

<sup>2</sup> Traduction libre par nous : « *seeks to understand how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences* »

<sup>3</sup> Traduction libre par nous : « *Research traditions incorporate multiple, varied theories that are focused on the same domain of observed or postulated phenomena or related sets of questions or problems* »

il est difficile d'en faire ressortir les frontières. La prochaine section porte sur la concurrence entre les discours sur l'entrepreneuriat social.

### *Des acteurs, des frontières et des définitions qui se font concurrence*

Le domaine de l'ES attire de nombreux acteurs et la littérature sur l'entrepreneuriat social (Nicholls, 2009) est en forte croissance; de plus l'intérêt pour ce concept et son application attire à la fois les praticiens et les académiciens (Short et al., 2009). Or, la grande majorité des travaux académiques sur l'ES restent exploratoires et de nature conceptuelle (Granados et al., 2011). De plus, tout comme pour le champ plus large de l'entrepreneuriat, ces nombreux travaux académiques n'ont pas mené à une définition acceptée par l'ensemble de la communauté (Brouard et al., 2010, Nicholls, 2010). Pour Nicholls (2010 : 613), la recherche sur l'ES est dans une phase pré-paradigmatique, alors que le champ est caractérisé par « des débats profonds concernant les méthodes légitimes, les problèmes, l'utilité et la qualité des solutions alternatives qui sont appropriées pour ce nouveau domaine de recherches »<sup>4</sup>. Face à ce constat, cherchant à comprendre les débats ayant lieu dans ce domaine, Nicholls (2010) effectue une analyse du discours dans l'ES et constate que malgré le manque de consensus sur la définition de l'entrepreneuriat social, il est possible de dégager une institutionnalisation des schémas (pattern) dans les discours que l'auteur interprète comme étant en concurrence pour le contrôle du discours légitime qui façonnera le domaine en émergence de l'ES.

Il y a donc une forte concurrence pour définir et tracer les frontières de l'ES et les définitions sur l'ES s'affrontent. Des définitions plus larges qui tentent d'inclure dans le domaine toutes les formes d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non, aux définitions plus étroites qui limitent l'ES au seul secteur des organisations sans but lucratif (Austin et al., 2006). Selon l'interprétation faite ici de ce qu'est un domaine, ces différentes conceptions de l'ES seraient des « objets » faisant partie du domaine de l'ES, car ces objets, certes différents,

---

<sup>4</sup> Traduction libre par nous de Nicholls (2010 : 613): « *deep debates over the legitimate methods, problems, and the usefulness and quality of alternative solutions that are appropriate to the new area of study* ».

convergent vers un même sujet : celui de l'ES. La thèse vise à mettre ces convergences en évidence et à apporter une conception large et généralisable de ce qu'est l'ES. Les trois articles de la thèse contribuent à cet objectif, chacun à leur façon : l'article 1, par l'analyse du discours des acteurs institutionnels; l'article 2, par l'étude du cas d'une organisation d'ES et de son réseau et l'article 3, par une comparaison des organisations de l'ES à des organisations commerciales. La prochaine section présente les trois articles thématiques de la thèse.

## **2.2. Article 1 : Cadre conceptuel : étude du domaine de l'entrepreneuriat social**

Le premier article vise à développer un cadre conceptuel à partir des discours présents dans le domaine de l'ES. Il cherche ainsi à faire ressortir les éléments principaux de ce domaine par l'identification de la convergence des discours. Cet article est d'autant plus nécessaire que le manque d'une définition commune freine la recherche au niveau de l'ES et limite l'accumulation de connaissances dans ce domaine (Gras et al., 2011).

Tout comme l'article de Nicholls (2010), l'article 1 de la thèse présente lui aussi une analyse des discours ayant lieu dans le domaine de l'ES. Or, Nicholls se concentre exclusivement sur les acteurs institutionnels intervenant au niveau de la pratique de l'ES, ce que l'auteur reconnaît lui-même comme étant problématique. Suivant ces recommandations l'article 1 inclut les discours des universitaires et ceux des acteurs intervenant auprès des entrepreneurs sociaux.

La recherche universitaire participe aux débats ayant lieu au niveau de la définition de l'ES. Il importe donc de tenir compte à la fois des discours des praticiens et des universitaires pour saisir ce qui est en voie d'être institutionnalisé dans ce domaine et c'est pourquoi l'analyse du discours présentée dans l'article 1 se penche aussi sur ceux des acteurs universitaires. De plus, alors que l'analyse de Nicholls (2010) fait émerger les discours se faisant concurrence dans l'ES, l'analyse de l'article 1 de la thèse cherche à faire ressortir les points de convergence afin de dégager un cadre conceptuel qui chapeautera l'ensemble des différentes



formes organisationnelles présentes dans le domaine de l'ES. Le premier article, *The Legitimization of Social Entrepreneurship*, tente donc une réconciliation des discours plutôt qu'une confrontation de ceux-ci.

### **2.3. Article 2 : Recherche empirique qualitative - perspective réseau**

Le deuxième article est une étude de cas qui examine une entreprise dans son réseau. Le réseau est identifié en tant qu'élément important pour l'initiative d'entrepreneuriat social (Austin et al., 2006) qui cherche à résoudre un problème social en le redéfinissant et en identifiant la cause du problème apparent par la résolution du problème sous-jacent. Chez Mair & Marti (2007), on peut voir que les problèmes apparents sont la pauvreté et l'incapacité des populations marginalisées à participer et mettre en œuvre des initiatives. Par contre, le problème que cherche à résoudre l'initiative d'ES est ce que les auteurs qualifient de « vide institutionnel », ce qui implique une redéfinition du problème social de la pauvreté en tant que manque d'institutions permettant l'action. Cette perspective rejoint celle d'Alvord et al. (2002) alors que pour ces auteurs l'ES implique l'apport, la construction et l'utilisation de capacités locales. Le problème de la pauvreté est ici aussi redéfini comme un manque de capacités qui permettraient l'action.

L'entrepreneuriat social vise ainsi à combler ce manque, ce vide, cet échec du marché (Kirzner, 1985) qui mène à l'opportunité entrepreneuriale. Les acteurs étudiés par Alvord et al. (2002) poursuivent ainsi l'opportunité entrepreneuriale créée par le manque de capacités au niveau local.

Cet aspect est aussi à souligner dans la recherche de Mair & Schoen (2007) alors que les auteurs soulignent l'importance accordée par les entrepreneurs sociaux à la mise en place d'un réseau social dans lequel participe le groupe cible. Dans le texte, le réseau est intégré par les auteurs en tant que composante du modèle d'affaire de l'entrepreneur social. Or, un lien peut être fait ici entre l'observation faite par Alvord et al. (2002) concernant la construction

de capacités locales et celle de Mair & Marti (2007) sur la construction de « plateforme ». C'est aussi la perspective de Huybrechts (2010), qui note l'importance de la création de plateformes qui permettent la structuration du champ et la légitimité nécessaire aux acteurs du commerce équitable. Ces plateformes unissent des initiatives ayant des structures organisationnelles diverses, mais un objectif commun; c'est cet objectif qui sert de base pour le réseautage entre acteurs du commerce équitable.

Les réseaux sont aussi source de capital social. Ainsi, il est à noter que dans leur recherche auprès des investisseurs en capital de risque social, Miller et Wesley II (2010) ont trouvé une relation positive entre l'évaluation faite de l'initiative sociale par ces investisseurs et son intégration au sein d'un réseau social. Les réseaux sont donc aussi source de légitimité et, du coup, de capitaux financiers. Sur un autre aspect, Corner et Ho (2010) soulèvent l'importance de l'action collective dans le domaine de l'ES. Selon ces auteurs, la dispersion des connaissances représente un défi important que l'action collective permet de résoudre. Par l'action collective, les acteurs de l'ES peuvent puiser à même les connaissances d'autres acteurs; lesquelles constituent des ressources importantes permettant la mise en oeuvre et le succès de l'initiative.

Les réseaux sont donc une ressource importante pour les acteurs de l'ES qui peuvent y trouver la légitimité, les capitaux financiers et les connaissances qui permettront l'action. Or, bien que l'importance de la présence du réseau est un aspect soulevé dans l'ES, il reste que peu de recherches étudient comment les acteurs de l'ES structurent leur réseau afin de mettre en place des solutions durables au problème social auquel ils visent répondre (Spear, 2006; Mair & Schoen, 2007). Il apparaît donc important de comprendre comment les entrepreneurs sociaux construisent leur réseau afin d'obtenir le support d'acteurs divers pour leur initiative. L'étude du réseau est l'objet étudié dans l'article 2 : *Social Entrepreneurs' Actions in Networks*.

#### 2.4. Article 3 : étude empirique quantitative sur les orientations stratégiques de l'ES

Le troisième article se penche sur la dimension entrepreneuriale de l'ES et plus particulièrement sur l'adoption de moyens d'affaires par les organisations à vocation sociale. Or, bien que la littérature sur l'ES discute de cette adoption de moyens d'affaires dans l'ES, ce concept y reste peu défini. Dart (2004,a,b) est un des rares à chercher à mieux saisir ce que cela signifie pour les organisations de bienfaisance, ce qui représente un point de départ vers une compréhension de l'adoption de moyens d'affaires en ES. Il analyse les différentes perspectives de ce que signifient les moyens d'affaires pour les organisations de bienfaisance. Il distingue trois catégories dans les façons de décrire les moyens d'affaires dans le secteur des organisations sociales.

La première, l'« organisation de bienfaisance en affaires », est une forme plus traditionnelle et consiste à générer des revenus autonomes par des activités commerciales, la vente de produits et de services (Dart 2004a : 184)<sup>5</sup>. Comme le souligne Dart, ces activités n'ont rien de réellement nouveau. Les magasins de souvenirs dans les musées en sont un exemple. Cette première façon de concevoir les moyens d'affaires dans les organisations à vocation sociales est donc peu entrepreneuriale.

La deuxième, « les affaires dans les organisations de bienfaisance » consiste à intégrer les façons de faire des organisations commerciales à l'ensemble des activités de l'organisation sociale (Dart, 2004a : 191)<sup>6</sup>. Selon Dart, cette orientation vers les moyens d'affaires commerciaux par les organisations de bienfaisance mène à une orientation stratégique plus marchande et plus orientée vers l'efficience; cette deuxième façon de concevoir les moyens d'affaires dans les organisations à vocation sociale se rapproche d'une gestion plus associée aux méthodes enseignées dans les MBA (Dart, 2004a).

---

<sup>5</sup> Traduction libre par nous : « *Charities in business* »

<sup>6</sup> Traduction libre par nous : « *Business in Charities* »



Cette perspective est celle étudiée dans le troisième article. Elle est liée à la fois à l'adoption d'une orientation stratégique et marchande par les organisations à vocation sociale et suggère « l'infusion du langage et des techniques du secteur des affaires » (Dart, 2004a : 192)<sup>7</sup> dans les méthodes de gestion des organisations à vocation sociale.

Notons que Dart (2004a : 194) mentionne aussi une troisième façon de concevoir les moyens d'affaires dans les organisations à vocation sociale : l'« organisation de bienfaisance et affaires »<sup>8</sup>. Cette troisième façon consiste en des partenariats ainsi que la collaboration entre les organisations de bienfaisance et les organisations commerciales. Bien qu'intéressante, cette conception des moyens d'affaires dans les organisations à vocation sociale nous éloigne du domaine de l'ES et n'est donc pas directement liée au sujet de la thèse.

C'est donc la deuxième catégorie de Dart (2004a) qui est la plus représentative du secteur étudié, celui de l'ES, et qui est aussi lié à l'analyse faite dans l'article 1. Bien que Dart classe ces différentes méthodes d'intégration des moyens d'affaires en considération uniquement des organisations de bienfaisance, il faut voir qu'aujourd'hui, cette façon de faire va bien au-delà du seul secteur de ces organisations. L'intégration des orientations stratégiques plus souvent associées aux organisations commerciales dont l'objectif principal est le profit est maintenant associée à l'ES, un domaine où la forme légale n'est pas caractéristique (à but lucratif ou non), ce qui est déterminant étant la priorité de la mission sociale (Nicholls, 2006). Nous avons donc un premier élément de ce qu'est l'adoption de moyens d'affaires dans l'ES, soit une recherche d'une plus grande efficience et l'adoption d'une orientation plus marchande par les organisations à vocation sociale.

Or, afin de mieux comprendre cette adoption de moyens d'affaires dans l'ES, il importe de pousser la réflexion plus loin, car les orientations stratégiques de l'ES doivent aussi se pencher sur sa composante entrepreneuriale.

---

<sup>7</sup> Traduction libre par nous : « *infused with language and technique from the business sector* »

<sup>8</sup> Traduction libre par nous : « *Charities and business* »

### *Liens avec les recherches sur l'OE dans l'ES*

Dart (2004a) soulève la présence d'une orientation stratégique et marchande dans les organisations de l'ES. Par contre, les travaux de Dart ne font qu'effleurer la notion d'orientation stratégique. Selon certains auteurs, l'orientation stratégique de l'ES est celle de l'orientation entrepreneuriale et se compose des trois dimensions : innovativité, proactivité et prise de risque (Weerawardena et Mort, 2006).

Dans une recherche qualitative exploratoire Weerawardena et Mort (2006) ont étudié neuf cas d'organisations d'ES. Selon leur recherche, face à un environnement externe de plus en plus exigeant et contraignant, où la concurrence pour les ressources augmente, les organisations d'ES sont plus innovatrices et celles-ci poursuivent activement les opportunités d'innover. De plus, toujours en réponse aux pressions de cet environnement, ces organisations sont aussi proactives et prévoient les besoins sur le long terme. En ce qui concerne la prise de risques, bien que les organisations de l'ES acceptent un certain niveau de risque, celles-ci sont plus orientées vers une gestion des risques que la prise de risques (ibidem). Les organisations d'ES sont donc prêtes à prendre des risques, mais elles considèrent qu'un trop haut niveau de risque pourrait mettre en péril la mission sociale. Les auteurs notent aussi que l'organisation d'ES adopte ces trois orientations, soient l'innovation, la proactivité et la gestion des risques, dans le but d'assurer la durabilité de l'organisation (ibidem). La recherche exploratoire de Weerawardena et Mort (2006) pose donc les premiers éléments qui différencient l'ES des organisations commerciales. On perçoit que la mission sociale des organisations de l'ES freine leur propension vers la prise de risques. Par contre, la présence d'un environnement plus turbulent pousse ces organisations vers une plus grande proactivité et innovativité. L'orientation entrepreneuriale (OE) des organisations de l'ES est donc influencée par le contexte particulier de celles-ci.

Or, cette recherche par Weerawardena et Mort (2006) est exploratoire. De plus, les auteurs n'analysent que des organisations sans but lucratif. Dans la revue de la littérature présentée par Weerawardena et Mort (2006), la grande majorité des travaux dans le domaine de l'ES

porte sur les organisations sans but lucratif. Pourtant les organisations de ce domaine proviennent de secteurs divers et peuvent être à but lucratif, sans but lucratif ou de forme hybride (Dess et Anderson, 2002). Étudier l'ES implique donc de chercher à produire une base de répondants issus de l'ensemble de l'ES; c'est ce qui est fait dans l'article 3 alors que les échantillons d'organisations d'ES proviennent de bases de données d'acteurs supportant les entrepreneurs sociaux.

La recherche pour l'article 3 est donc de nature prédictive et vise à tester la théorie et les hypothèses. Elle permet donc de valider les observations faites par nous, par Dart (2004a) et par Weerawardena et Mort (2006) et ainsi illustrer la différence fondamentale entre les orientations stratégiques des organisations de l'ES et celles des organisations de service commerciales.

## CHAPITRE III

### CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, la thèse a pour objectif principal de saisir, comprendre et expliquer l'entrepreneuriat social. Trois objectifs secondaires sont proposés pour répondre à cet objectif :

- Définir l'entrepreneuriat social et proposer un cadre conceptuel utile pour la recherche.
- Comprendre l'action de l'entrepreneur social par l'étude de son organisation.
- Mesurer l'orientation entrepreneuriale des initiatives d'entrepreneuriat social et en évaluer l'impact sur la performance.

Le présent chapitre vise à présenter en premier la réflexion théorique qui a donné lieu aux trois articles de la thèse. Le chapitre conclut sur le cadre intégrateur des articles de la thèse.

#### **3.1. Étude de la théorisation discursive sur le sujet de l'entrepreneuriat social**

La volonté de comprendre et d'expliquer l'entrepreneuriat social amène à circonscrire le domaine. Ce travail est effectué dans l'article 1, *The legitimization of Social Entrepreneurship*, par l'étude des discours portant sur le sujet de l'entrepreneuriat social. Dans cet article, l'objectif est d'analyser les discours d'acteurs influant qui cherchent à le délimiter, à en tracer les frontières et qui, par leurs interactions, en viennent à poser une action discursive que l'on nomme théorisation.

Dans cet article, nous partons du postulat que les frontières d'un domaine se tracent par les débats qui ont lieu entre ceux qui cherchent à le délimiter. Pour le domaine de

l'entrepreneuriat social, ses acteurs sont les universitaires, les fondations et les consultants. Un domaine se construit par les discours qui portent sur celui-ci. Pour qu'un domaine existe, il faut qu'il soit reconnu. On trouve la trace d'un domaine dans les discours qui portent sur un sujet commun ce que l'on nomme la théorisation. C'est là l'objet d'étude du premier article : y a-t-il théorisation sur le sujet de l'ES ? Plus précisément, existe-t-il un sujet vers lequel les discours convergent dans le domaine de l'entrepreneuriat social? Comme l'indiquent Granados et al. (2011), la littérature portant sur l'ES est principalement de nature théorique et il y a donc lieu de se questionner à savoir si cette littérature converge vers une compréhension théorique du sujet.

### 3.1.1 La théorisation et le discours

L'article 1 se base sur deux définitions du discours. La première, celle de Watson (1994: 113), conçoit le discours en tant que « un ensemble connecté de déclarations, de concepts, de termes et d'expressions qui constitue une façon de parler et d'écrire sur un sujet particulier, encadrant ainsi les façons dont les gens comprennent et agissent relativement à cette question »<sup>9</sup>. Et la seconde, celle de Weedon (1987: 41)<sup>10</sup>, conçoit le discours « comme un principe structurant de la société, dans les institutions sociales, les modes de pensée et la subjectivité individuelle ». Ainsi, le discours reflète et forme l'ordre social, il « façonne l'interaction des individus avec la société » (Jaworski & Coupland, 2006: 3). En fait,

Tous les aspects de l'expérience sont fondés sur des actes de classification de construction des connaissances et les interprétations sont en grande partie un processus de délimitation entre les classes conceptuelles et de l'étiquetage de ces classes et des relations entre elles (Jaworski & Coupland, 2006: 3)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Traduction libre par nous : « *a connected set of statements, concepts, terms and expressions which constitutes a way of talking and writing about a particular issue, thus framing the way people understand and act with respect to that issue* »

<sup>10</sup> Traduction libre par nous : « *as a structuring principle of society, in social institutions, modes of thought and individual subjectivity* »

<sup>11</sup> Traduction libre par nous : « *all aspects of experience are based on acts of classification, and the building of knowledge and interpretations is very largely a process of defining boundaries between conceptual classes, and of labelling those classes and the relationships between them* »



Le discours est une façon de parler et d'encadrer un sujet qui a comme effet de structurer les éléments subjectifs. Tel que nous le concevons, le discours est donc une façon de discuter d'un sujet qui a comme impact d'organiser les informations et de les structurer et du coup d'influencer l'évolution et la compréhension d'un sujet. Comme un domaine se définit en fonction d'un sujet, c'est à partir des discours sur celui-ci que l'on y identifie ses frontières théoriques. Le discours est théorisation.

La théorisation est une action discursive effectuée par les acteurs d'un domaine et réfère à la spécification de catégories abstraites (Strang & Meyer, 1993). Par la théorisation, la compréhension et l'explication théorique, un 'objet' se diffuse dans un domaine social. De plus, « la théorisation rend possible les interprétations culturelles selon que certaines entités appartiennent à une catégorie sociale commune et facilite la diffusion parmi des acteurs comparables en améliorant la similitude entre eux » (Hwang & Powell, 2005 : 220-221)<sup>12</sup>. C'est donc l'acte de théorisation sur le sujet de l'entrepreneuriat social qui est étudié dans le premier article afin de construire notre propre discours sur le sujet de l'entrepreneuriat social.

Notre discours se construit à partir de plusieurs théories sur lesquelles nous nous proposons de nous attarder pour situer le travail fait dans notre premier article. Il s'agit de la théorie des conventions, la théorie institutionnelle dans sa tradition de l'entrepreneuriat institutionnel et la notion de la légitimité. Nous laissons de côté dans ce chapitre les aspects méthodologiques que nous couvrirons dans le prochain chapitre de la thèse.

---

<sup>12</sup> Traduction libre par nous : « *Theorization makes possible cultural understandings that certain entities belong to a common social category, and facilitates diffusion among comparable actors by enhancing perceived similarity among them* ».



### 3.1.2 La théorie des conventions

Le projet conventionnaliste cherche à démontrer que le marché est incapable d'expliquer à lui seul la coordination des agents et a comme objectif de rendre compte et de comprendre la pluralité des modes de coordination (Biencourt, Chaserant, Rebérioux, 2000). Les conventionnalistes proposent une nouvelle façon d'appréhender le processus de coordination entre individus : les conventions. Les conventions sont des « modalités renouvelables (dans le temps) et généralisables (à d'autres agents) d'harmonisation, directe ou indirecte, des comportements individuels, sans échange marchand ni origine intentionnelle » (Biencourt et al., 2000 : 200). Il y a donc pluralité des modes de coordination, pluralité des conventions, pluralité entre choix d'actions possibles (Eymard-Duvernay & Favereau, 1996), ce qui signifie que les individus doivent faire un arbitrage entre plusieurs « mondes possibles » ce qui implique la notion de jugement (Eymard-Duvernay & Favereau, 1996).

Le modèle des Économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991), que nous utilisons dans notre premier article, vise à réconcilier le clivage entre la sociologie et l'économie. Il met en évidence que « lorsque les individus sont amenés à justifier leur comportement [...] ils recourent systématiquement à un appui sur des grandeurs communes » (Isaac, 2003) que Boltanski et Thévenot (1991) classent selon six cités : inspiration, civique, domestique, opinion, marchande et industrielle. Les cités, des constructions abstraites et théoriques sont observables dans les « mondes » où se « mélangent » plusieurs cités donnant lieu à des conflits entre logiques paradoxales (Isaac, 2003). S'appuyant sur les conventions, les individus peuvent légitimer leur action, parvenant ainsi à un accord basé sur des principes supérieurs communs (Isaac, 2003). Les théories conventionnalistes permettent de démontrer que la prise de décision ne s'appuie pas sur les capacités rationnelles illimitées des individus (conception de l'économie standard), mais plutôt sur la quête d'un compromis alors que « [...] la rationalité en action n'est qu'une rationalisation de comportement ex post et non l'expression d'une raison « éclairée » comme le voudrait la conception moderne de la rationalité » (Isaac, 2003 : 153).

Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), se penchent sur le processus d'interaction et de coordination entre acteurs qui, en situation de conflits provoqués par la présence de logiques contradictoires, se défendent en utilisant des justices communes (Isaac, 2003). Ces travaux se concentrent donc sur des instants précis où les individus rencontrent des paradoxes, des conflits alors que les besoins de justifications amènent nécessairement la possibilité de critique (Boltanski & Thévenot, 2000). Les conventionnalistes démontrent que la prise de décision ne se base pas uniquement sur la maximisation de l'utilité, ni sur une optimisation de l'utilité espérée (perspective réductrice), mais bien sûr « un processus de délibération et de réflexion approprié » (Biencourt et al., 2000). Face à l'incertitude provenant de l'impossibilité de tout connaître, de tout prévoir, les individus doivent se baser sur des règles conventionnelles, ils doivent aussi utiliser leur jugement et arbitrer entre ces règles qui sont plurielles et même parfois incompatibles (Eymard-Duvernay & Favereau, 1996). Les individus, afin de se coordonner, doivent « se montrer rationnel à la fois individuellement et collectivement [ils doivent] respecter un système de valeurs commun » (Eymard-Duvernay & Favereau, 1996 : 5), par la confiance du respect des valeurs partagées, plutôt que par la contrainte, les individus arrivent à se coordonner en suivant les conventions (Eymard-Duvernay & Favereau, 1996). L'individu n'est donc pas uniquement un être opportuniste qui cherche à maximiser ses intérêts, il est aussi un être qui partage des valeurs avec le collectif dans lequel il s'inscrit.

Le modèle des Économies de la grandeur permet de démontrer comment sont 'activées' les conventions, et ce dans une situation particulière qui implique le recours à des « principes supérieurs communs » lorsqu'un (ou des) individus veulent « dénoncer la nature injuste d'une situation » ou répondre à une critique (Boltanski et Thévenot, 2000 : 4). N'ignorant pas le rôle joué par les routines dans la coordination des acteurs organisationnels, les auteurs soulèvent le fait que ni les routines, ni même la violence, ne peuvent rendre compte de toutes les situations où les acteurs doivent s'entendre afin de se coordonner (Boltanski et Thévenot, 2000). « Afin de permettre une convergence vers un accord, les opérations de justification doivent faire l'hypothèse d'une connaissance commune sur laquelle les arguments [...] participants dans la critique ou justification peuvent se fier » (Boltanski et Thévenot, 2000 : 7).

Nous proposons que de conceptualiser l'ES en tant qu'initiative soumise à des tensions entre logiques contradictoires représente un cadre utile qui permet d'éclairer le concept et la pratique de l'ES. Comme point focal de notre analyse, nous employons les logiques civiques et marchandes du modèle des Économies de la grandeur de Boltanski & Thévenots, 1991). Les deux logiques présentent des bases de justification très différentes. Alors que la logique civique trouve justice dans la prédominance de la conscience sociale pour le bien du collectif, la justice de la logique marchande est davantage concernée par le principe de la concurrence au profit de l'individu (Boltanski & Thévenot, 1991). En outre, la légitimité sous la logique civique suit la représentation collective, la dénonciation de l'individualisme et la représentation démocratique en tant que sa forme finale de gouvernance (ibidem). Opposée à cette logique est la logique du marché qui réclame la légitimité dans l'intérêt, l'opportunisme et la gouvernance par le marché en tant que sa forme finale de justice. Ces deux logiques sont donc parfaitement opposées. Tel que nous l'avons mentionné, les conflits entre logiques nécessitent que les individus justifient leurs actions en se basant sur des principes supérieurs communs. C'est donc en nous appuyant sur les logiques de la Théorie des conventions que nous exposons les conflits existant dans le domaine de l'entrepreneuriat social; conflits qui, comme nous le proposons par la suite, apportent un problème de légitimité du domaine. C'est donc sur ce qu'est la légitimité que nous allons maintenant nous attarder.

### 3.1.3. La notion de la légitimité

Tel que l'expose Suchman (1995), la littérature sur l'organisation et la légitimité présente un faible ancrage conceptuel et même si le terme est souvent utilisé, il est rarement défini. Selon Suchman (1995 : 574)<sup>13</sup> : « La légitimité est une perception généralisée ou supposition que les actions d'une entité sont désirables, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». Suchman (1995) propose qu'il existe trois types de légitimité dans la littérature : pragmatique, morale et cognitive.

---

<sup>13</sup> Traduction libre par nous : « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ».

La légitimité pragmatique « repose sur les évaluations intéressées de l'audience la plus immédiate d'une organisation » (Suchman, 1995: 578)<sup>14</sup>. Dans sa forme la plus simple, cette légitimité prend la forme d'une « légitimité d'échange », le support est donné à l'organisation pour la valeur qu'elle peut apporter à l'évaluateur. Une autre forme est la « légitimité d'influence ». Dans cette forme, le support est donné à l'organisation, car elle est favorable aux intérêts plus larges (Suchman, 1995).

La légitimité morale « reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités » (Suchman, 1995: 579)<sup>15</sup>. Le jugement est porté ici en fonction de ce qui est considéré être la bonne chose à faire. Une première forme de cette légitimité est la « légitimité de conséquence », la valeur est accordée à l'organisation selon une mesure de son efficacité. Une autre forme est la « légitimité procédurale », qui est la valeur accordée en fonction de ce que l'organisation adopte des procédures et techniques acceptées socialement. Une troisième forme est la « légitimité structurelle »; la valeur est accordée ici lorsque l'organisation adopte une forme socialement acceptable; la structure fournit le cadre général (Suchman, 1995).

La légitimité cognitive quant à elle repose sur « une acceptation de l'organisation comme nécessaire ou inévitable qui est basée sur une signification culturelle qui est tenue pour acquise » (Suchman, 1995: 582)<sup>16</sup>. Une forme est la « compréhensibilité » et soutient que les participants doivent expliquer leurs actions en fonction de modèles cohérents. Quand à la dernière forme, celle qui est « prise pour acquise », cette forme est extérieure à l'organisation et est donc difficilement atteignable et manipulable (Suchman, 1995).

---

<sup>14</sup> Traduction libre par nous : « *rests on the self-interested calculations of an organization's most immediate audiences* ».

<sup>15</sup> Traduction libre par nous : « *reflects a positive normative evaluation of the organization and its activities* »

<sup>16</sup> Traduction libre par nous : « *acceptance of the organization as necessary or inevitable based on some taken-for-granted cultural account* »

Le modèle des Économies de la grandeur de Boltanski & Thévenot (1991), sur lequel repose l'analyse de notre premier article, se base sur deux formes de légitimités cognitives : la « compréhensibilité », alors que les individus doivent se justifier selon des logiques compréhensibles, mais qui elles sont externes aux individus et aux organisations et donc « prises pour acquises ». C'est sur cet aspect de la construction de la légitimité cognitive sur le sujet de l'entrepreneuriat social que portent aussi les discours et ainsi notre premier article. Il faut voir que l'institutionnalisation apporte cette notion de « pris pour acquis » propre à la légitimité cognitive. Ces pris pour acquis délimitent les frontières d'un domaine excluant les « objets » qui les remettent en question, apportant parfois une redéfinition du domaine, et dans d'autres cas la construction d'un nouveau domaine. Il est question ici d'institutionnalisation et d'entrepreneuriat institutionnel, théories sur lesquelles nous allons maintenant nous attarder.

#### **3.1.4 La théorie institutionnelle et l'entrepreneuriat institutionnel**

Selon la perspective institutionnelle, toute organisation existe dans un environnement et en tant que tel doit donc prendre en considération les aspects de cet environnement si elle veut survivre. La théorie institutionnelle se distancie des modèles basés sur la rationalité des acteurs (DiMaggio, 1988) alors qu'elle met l'accent sur ce qui est tenu pour acquis et qui n'est donc pas affecté par les intérêts particuliers des acteurs (DiMaggio, 1988).

La supposition que, dans l'organisation, les êtres humains préfèrent la prévisibilité à l'incertitude est une notion centrale à la théorie institutionnelle. De plus, les théoriciens de la théorie institutionnelle proposent que ce soit l'intérêt pour sa survie qui pousse l'organisation à adhérer aux demandes d'acteurs sur lesquels elle dépend pour ses ressources ainsi que pour sa légitimité (DiMaggio, 1988). Une institution représente ainsi un ordre social (Jepperson, 1991) formé de structure à la fois cognitive, normative et régulatrice, qui permettent d'apporter la stabilité et le sens aux comportements sociaux (Scott, 1995). Les institutions sont donc des systèmes complexes qui incorporent à la fois des règles normatives, des



constructions cognitives et des systèmes symboliques qui sont portés et qui façonnent le comportement (Scott, 1995).

Un concept important dans la théorie institutionnelle est la légitimité, laquelle n'y est pas décrite comme une commodité à posséder ou échanger, mais plutôt en tant que condition qui reflète l'alignement à un système culturel (Scott, 1995). Pour Jepperson (1991), associer l'institutionnalisation exclusivement avec des propriétés de légitimité est une erreur, parce qu'il est aussi possible d'institutionnaliser des éléments illégitimes. La légitimité se détermine de manière contextuelle. De plus, une institution peut être en mesure de conférer de la légitimité dans un contexte et pour certains acteurs, mais pas dans un autre contexte, ni pour d'autres acteurs dans un même environnement.

L'institutionnalisation amène le partage de modèles de comportements qui, afin d'être perçus comme légitimes, nécessitent d'être associés aux normes sociales. Scott (1995) propose qu'il soit possible de séparer les recherches des différents courants institutionnalistes selon trois piliers : le régulateur, le normatif et le cognitif (voir tableau 3.1). Chaque pilier établit des bases connectées, mais différentes de la légitimité. Pour le pilier régulateur, la légitimité de l'organisation provient de sa conformité aux lois. Pour le pilier normatif, cette légitimité est plutôt le résultat d'une base morale résultant en des contrôles normatifs qui sont plus susceptibles d'être internalisés que les contrôles régulateurs. Enfin, pour le pilier cognitif, la légitimité s'acquiert lorsque l'on adopte une forme de référence commune (*common frame of reference*). Ces différents points de vue sont basés sur des prémisses différentes. Pour les théoriciens qui se concentrent sur le pilier régulateur, c'est le réalisme social et la logique du choix rationnel de l'action qui domine. Pour les théoriciens du pilier cognitif, la perspective est plus orientée vers la construction sociale qui apporte une vision plus large du choix et de l'action sociale. En ce qui concerne les théoriciens adeptes du pilier normatif, ils se retrouvent au centre de ces perspectives, mais avec une orientation plus rapprochée de la perspective cognitive (Scott, 1995). Malgré les différences, tous sont d'accord pour dire que les institutions contribuent à la stabilité sociale par leur permanence.



**Tableau 3.1**

**Les trois piliers institutionnels de Scott (1995)**

|                               | Régulateur             | Normatif                          | Cognitif                             |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Base de conformation          | Expéditive             | Obligation sociale                | Pris pour acquis                     |
| Mécanisme                     | Coercitif              | Normatif                          | Mimétique                            |
| Logique                       | Instrumentale          | Ce qui est approprié              | Orthodoxie                           |
| Indicateurs                   | Règles/lois/sanctions  | Certifications/<br>accréditations | Isomorphisme                         |
| Base de légitimité            | Sanction légale        | Gouvernance morale                | Support culturel, ce qui est correct |
| Légitimités de Suchman (1995) | Légitimité pragmatique | Légitimité morale                 | Légitimité cognitive                 |

Source : tiré et adapté de *Institution and Organisation*, Scott, 1995 : 35. Ajout des types de légitimités de Suchman 1995

### 3.1.4.1 Changement institutionnel

Bien que les théories institutionnalistes apportent un éclairage sur comment les institutions permettent de stabiliser les comportements sociaux, à la base, ces théories contenaient un problème important : leur incapacité, dans les formes discutées par Scott (1995), d'expliquer le changement. Ces théories ayant évacué la liberté de décision et d'action de l'acteur se retrouvent à décrire une action qui est surdéterminée et conditionnée par les institutions (DiMaggio, 1988; Leca & Naccache, 2006). Ainsi, ayant évacué les acteurs, les théories institutionnelles se retrouvent incapables d'expliquer les variations des pratiques et des structures organisationnelles (DiMaggio, 1988). Ainsi DiMaggio (1988) invite les théoriciens institutionnalistes à porter une attention plus importante à l'acteur, car c'est en portant l'attention sur l'acteur que les théoriciens pourront expliquer et prédire les origines, la reproduction et l'érosion des structures et comportements institutionnalisés.

Ainsi, les organisations se conforment aux attentes provenant de leur environnement institutionnel (Hoffman, 2001). Mais l'action organisationnelle n'est pas tant totalement déterminée par son environnement institutionnel, mais plutôt limitée par un ensemble d'options légitimes possibles qui forment les paramètres du jeu (Hoffman, 2001). Or, les options possibles changent avec le temps sous l'influence de forces, souvent plus implicites qu'explicites (Hoffman, 2001).

#### **3.1.4.2 Changement institutionnel et individus**

Mais qui détermine les paramètres du jeu, les bases des actions légitimes possibles ? Selon DiMaggio (1988) ce sont les entrepreneurs institutionnels. Pour DiMaggio (1988), pour maintenir l'institutionnalisation des formes organisationnelles, des acteurs doivent être prêts à faire le travail institutionnel dans le but de les reproduire. Sans la présence de ces intérêts, la désinstitutionnalisation est probable. Mais cela n'explique pas d'où proviennent ces formes organisationnelles institutionnalisées.

Selon DiMaggio (1998), l'émergence des institutions provient d'acteurs organisés (entrepreneurs institutionnels), qui ont suffisamment de ressources et qui perçoivent dans celles-ci l'opportunité de réaliser leurs intérêts. C'est donc à l'extérieur des organisations centrales que se passe une grande part du travail qui mène aux nouvelles formes institutionnalisées (DiMaggio, 1998). Les institutions sont donc construites en fonction des intérêts des acteurs. La tâche principale des entrepreneurs institutionnels est la création d'un environnement favorable qui mettra à exécution leurs réclamations (DiMaggio, 1988).

#### **3.1.4.3 Changement institutionnel et acteurs collectifs**

Selon l'interprétation qu'en fait Zucker (1988), les entrepreneurs institutionnels pour DiMaggio sont des individus et ce sont eux qui sont la source des formes institutionnalisées. Mais Zucker (1988) propose plutôt que l'institutionnalisation soit le résultat d'actions

d'acteurs collectifs, ce qui inclut les organisations. Selon Zucker (1988), la source des formes institutionnelles et de leurs changements est à trouver auprès d'acteurs collectifs formellement organisés (Zucker, 1988). Pour Zucker (1988) il existe trois mécanismes au travers desquels l'action collective formelle tend à produire l'institutionnalisation.

Le premier mécanisme consiste en la création de différents rôles qui peuvent être assumés par diverses personnes. Ces rôles se perpétuent dans le temps et le degré d'institutionnalisation augmente (Zucker, 1988). Un deuxième mécanisme est l'institutionnalisation d'un élément qui permet d'apporter la légitimité à des actions, des procédures et d'autres rôles (Zucker, 1988). Finalement, l'organisation formelle des collectivités augmente par causalité les liens réseaux et de là augmente la cohérence du système ce qui rend le système plus résistent au changement et de là, l'institutionnalisation d'un système (Zucker, 1988).

Or, les entités collectives, comme les organisations, doivent être représentées par des individus. Il apparaît ainsi qu'il est possible de lier les deux conceptions sur les entrepreneurs institutionnels en supposant que ceux de DiMaggio (1988) sont les individus qui agissent au nom des entités collectives qu'ils représentent. Lorsque ces entités collectives ont elles-mêmes une légitimité dans un champ, cela représente ainsi une ressource à même laquelle les entrepreneurs institutionnels peuvent puiser.

#### **3.1.4.4 Changement institutionnel et négociations**

Pour Hoffman (2001), le changement institutionnel provient du besoin de négociation entre des intérêts divergents provenant de champs multiples. L'auteur a utilisé les piliers institutionnels de Scott (1995) afin d'expliquer le changement institutionnel. Afin d'expliquer les pressions, Hoffman (2001) propose trois construits : le champ organisationnel, les institutions dominantes et la structure et culture organisationnelle. Ce sont les connexions entre ces trois construits qui démontrent la dynamique des processus institutionnels. Ce faisant, l'auteur cherche aussi à tracer les frontières de la firme alors qu'il soulève le fait que

certaines acteurs ont clairement une influence coercitive sur le comportement de la firme (ex. : gouvernements) et que d'autres ont une influence normative et plus subtile (ex. : associations professionnelles).

En fait, l'organisation existe dans de multiples champs organisationnels qui sont spécifiques à un domaine et ses propres contraintes institutionnelles et techniques, amenant l'organisation à interagir avec chaque champ de façon séparée, ce qui peut mener vers des incohérences qui doivent être négociées pour être plus cohérentes; par là on veut dire cohérence avec les normes institutionnelles (Hoffman, 2001). Par contre, qui exerce de l'influence sur la définition des normes institutionnelles auxquelles les firmes doivent adhérer? Selon Hoffman (2001), les normes institutionnelles émergent en tant que convergence des intérêts négociés des membres d'un champ institutionnel. Il apparaît que l'action sera jugée et portée par différents acteurs provenant de champs divers et aux logiques et intérêts parfois contraires. La légitimité ne peut être que négociée dans un environnement éminemment complexe.

### **3.1.5 Intégration des théories de l'article 1**

Dans l'article 1, nous soutenons que ce sont les entrepreneurs institutionnels (les fondations, consultants et universitaires) qui influencent la définition des normes institutionnelles par leurs traductions, leurs interactions, leurs négociations avec d'autres acteurs afin de justifier les changements qu'ils proposent. Nous proposons aussi que les entrepreneurs institutionnels justifient leurs actions et leurs choix selon les conventions légitimes des acteurs avec lesquels ils interagissent. Les entrepreneurs institutionnels sont donc ceux qui sont en mesure de comprendre et de naviguer dans des champs institutionnels ayant des bases de légitimités variées.

Cette action stratégique est la recherche d'un compromis par la négociation telle que décrite par Oliver (1991). Dans un environnement organisationnel composé d'acteurs multiples, la recherche d'un compromis par la négociation est une stratégie probable, car de se conformer

passivement aux pressions et demandes institutionnelles est difficile, alors que de se conformer aux demandes de l'un amène l'impossibilité de se conformer aux demandes opposées d'un autre (Oliver, 1991).

Or nous croyons aussi que dans un champ qui se construit, tel celui de l'ES, les acteurs influents de ce champ construisent par leurs discours et leurs interactions les bases de la légitimité future de ce champ. La résistance aux pressions institutionnelles en présence de demandes contradictoires peut ainsi être vue comme élément déclencheur d'un nouveau champ où les contradictions, plutôt que d'être perçues comme sources de contraintes, seraient plutôt vues en tant que sources d'opportunités. Concevoir l'ES sous l'angle des théories conventionnalistes et celle de l'entrepreneuriat institutionnel apporte la nécessité d'admettre les conflits et intérêts d'acteurs multiples. L'ES implique la présence de logiques multiples et parfois contradictoires; il apparaît que la légitimité du domaine sera construite dans sa traduction et sa justification sous des bases de légitimités différentes. C'est pourquoi, voulant comprendre l'action de l'entrepreneur social au-delà de ce que la définition portée par son domaine nous enseigne, nous avons inclus dans notre thèse l'étude d'une initiative d'entrepreneuriat social et de son réseau; là est le sujet de notre deuxième article.

### **3.2 Article 2 : Étude de l'acteur: l'entrepreneur social et de son réseau**

Alors que le premier article analyse le domaine de l'ES par l'étude des discours de ses acteurs institutionnels, le deuxième article, *Social Entrepreneurs' Actions in Networks*, étudie l'organisation d'ES et de ses acteurs organisationnels. Cherchant à comprendre les liens qui unissent les acteurs de l'ES, cet article étudie une organisation d'ES et son réseau.

### 3.2.1 Théorie des réseaux sociaux et entrepreneuriat social

L'intérêt pour l'analyse réseau est centré sur la volonté d'identifier les relations formelles et informelles dans le réseau, une analyse qui cherche à identifier les relations d'influence, celles qui sont porteuses d'innovations et de changements. L'analyse réseau est donc appropriée puisque cette méthode permet d'analyser les structures sociales, mais plus particulièrement leurs éléments relationnels (Scott, 1992). Ainsi, nous choisissons l'analyse réseau, car elle offre un cadrage intéressant et différent des conceptions théoriques contemporaines dominantes. Comme le mentionne Granovetter (1985), les théoriciens contemporains, qu'ils soient d'orientations structuro fonctionnalistes ou du choix rationnel, ont en commun le fait de concevoir l'acteur comme étant autonome. La différence est que dans le premier cas, ils sont sursocialisés, adaptatifs, passifs et manipulateurs alors que dans le deuxième cas, ils sont plutôt sous-socialisés et axés sur la satisfaction de leur propre intérêt (Galaskiewicz & Wasserman, 1993). Dans ces deux perspectives, les relations qu'entretiennent les individus avec leur entourage ne sont pas considérées.

Or, une analyse de l'action humaine nécessite que l'on évite l'atomisation qui est implicite dans les extrêmes théoriques des conceptions sur et sous socialisées. Les acteurs ne se comportent, ni ne décident, comme des atomes externes à un contexte social, ils n'adhèrent pas non plus à un script écrit pour eux [...]. Leurs tentatives d'actions conséquentes sont plutôt imbriquées dans des systèmes concrets et changeants de relations sociales (Granovetter, 1985 : 487)<sup>17</sup>.

Les théories sur les réseaux sociaux adoptent une autre perspective alors que c'est justement la relation qui compte et son imbrication dans un système de relations. « Le but de l'analyse réseau est d'examiner les systèmes de relations dans lesquels s'inscrivent les acteurs afin de déterminer comment la nature des structures relationnelles affecte les comportements »

---

<sup>17</sup> Traduction libre par nous : « *A fruitful analysis of human action requires us to avoid the atomization implicit in the theoretical extremes of under- and oversocialized conceptions. Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them [...]. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations* ».



(Rowley, 1997 : 893-894)<sup>18</sup>. Le contexte est lui aussi considéré important alors que selon ces théories, un comportement ne peut être compris qu'en le plaçant dans le contexte relationnel dans lequel il s'inscrit (Granovetter, 1985).

### 3.2.2 The strength of weak ties (La force des liens faibles)

Nous sommes d'avis que certains des acteurs des réseaux sociaux de l'ES servent de pont entre les différents éléments de l'initiative d'ES<sup>19</sup>. Pour mieux comprendre ces ponts, nous abordons ici la théorie des liens faibles de Granovetter (1973). Selon Granovetter (1973), trois types de liens unissent les individus, soit des liens forts, faibles ou absents. La notion de force d'un lien « (probablement linéaire) [réfère à] « la combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle), et des services réciproques qui caractérisent le lien »<sup>20</sup>. Selon Granovetter (1983 : 201), « nos connaissances (acquaintances) (weak ties) sont moins susceptibles d'être socialement impliquées que le sont nos amis proches (strong ties) » (traduction libre, p. 201)<sup>21</sup>. Le réseau d'un individu et ses connaissances est donc de basse intensité et plusieurs liens y sont absents, comparé au réseau d'amis qui lui est plutôt de haute intensité et où la majorité des liens existent (ibidem). De plus, ce lien entre un individu et ses connaissances représente un lien faible important alors qu'il sert de pont entre son groupe d'amis et le groupe d'amis de chacune de ses connaissances (Granovetter, 1983). La conséquence de cette réflexion est qu'un individu ayant peu ou pas de liens faibles sera privé de connaissances provenant de régions plus distantes que celle de ses amis proches.

---

<sup>18</sup> Traduction libre par nous : « *The purpose of network analysis is to examine relational systems in which actors dwell and to determine how the nature of relationship structures impacts behaviors* ».

<sup>19</sup> La notion d'initiative d'ES est ici utilisée pour faire référence à un regroupement d'acteurs dans un projet d'entrepreneuriat social. Ces acteurs ne sont pas tous des entrepreneurs sociaux bien qu'ils participent à l'initiative mise en œuvre par l'entrepreneur social. À titre d'exemple, le commerce équitable est une initiative d'entrepreneuriat social.

<sup>20</sup> Traduction libre par nous : « *(Probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie* ».

<sup>21</sup> Traduction libre par nous : « *our acquaintances (weak ties) are less likely to be socially involved with one another than are our close friends (strong ties)* ».

À un niveau macro, cela implique que « les systèmes sociaux déficients en liens faibles seront fragmentés et incohérents » (Granovetter, 1983 : 202)<sup>22</sup>. L'implication pour notre recherche sur l'entrepreneuriat social est que pour faciliter son action, l'entrepreneur social doit s'insérer dans un système ayant plusieurs liens faibles. Cet entrepreneur social sert de pont entre différents réseaux ou groupes de ce système et peut aussi servir de lien informationnel entre ceux-ci. Il faut voir que ce sont les liens faibles qui servent de pont et qui sont les plus susceptibles de lier des groupes différents (Granovetter, 1983). Certains acteurs de l'entrepreneuriat social représentent ainsi des liens faibles, comme cela est le cas pour la coopérative étudiée dans l'article 2. Afin de traduire les discours entre les différents mondes, ces acteurs devront le faire de façon à ce que cette traduction soit perçue comme étant légitime.

L'implication de cette conception est que la stratégie de l'entrepreneur social doit être portée par certains acteurs : « son existence est rendue vraie par le réseau d'acteurs organisationnels [...] qui la supportent » (Denis et al., 2007 : 185)<sup>23</sup>. Faire de la stratégie, tout comme cela est le cas lors de la construction des bases de légitimité d'un domaine, devient ici un « processus de traduction » (ibidem); le processus devient théorisation.

Analyser l'ES sous la perspective des réseaux permettra aussi de lier la présente recherche à celles sur les réseaux du domaine de l'entrepreneuriat. Les recherches à ce niveau démontrent qu'un « bénéfice clé des réseaux pour le processus entrepreneurial est l'accès qu'ils procurent à l'information et aux recommandations » (Hoang & Antoncic, 2003 : 166)<sup>24</sup>. Bien qu'importants pour les initiatives entrepreneuriales lors de leur mise en œuvre, les réseaux continuent à fournir par après un accès à des contacts, dont certains sont les liens à de multiples ressources (Hoang & Antoncic, 2003). Il existe aussi un manque important de recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat qui expliquent le fonctionnement et le

---

<sup>22</sup> Traduction libre par nous : « *social systems lacking in weak ties will be fragmented and incoherent* ».

<sup>23</sup> Traduction libre par nous : « *its existence is made real by the network of organizational actors [...] that support it* », « *a 'translation' process* ».

<sup>24</sup> Traduction libre par nous : « *A key benefit of networks for the entrepreneurial process is the access they provide to information and advice* »

développement d'un réseau et qui plus est comment celui-ci est gouverné, voire structuré (Hoang & Antoncic, 2003). Par l'étude de l'ES, notre recherche permettra d'augmenter les connaissances à ce niveau.

### **3.3 Article 3 : Comprendre la nature de l'entrepreneuriat dans le domaine de l'entrepreneuriat social**

Les deux premiers articles portent sur les acteurs du domaine de l'ES : universitaires, fondations, consultants pour l'article 1 et entrepreneurs sociaux pour l'article 2. Le troisième article s'intéresse à un tout autre objectif, soit de situer, lier et différencier l'ES de l'entrepreneuriat. Ainsi, nous voulons comparer l'ES aux entreprises de service (à but lucratif et dont l'objectif premier est le profit). Cette volonté de situer l'ES par rapport à l'entrepreneuriat commercial rejoint l'objectif d'en tracer les frontières. Pour ce faire nous avons opté, comme cadrage théorique, pour le concept de l'orientation entrepreneuriale; choix qui nous amène ici à une recherche empirique quantitative. Dans la prochaine section, nous justifions le choix du concept d'orientation entrepreneuriale pour l'étude de l'ES ainsi que du troisième article, article théorique et conceptuel sur l'OE.

#### ***Entrepreneuriat stratégique, corporatif et orientation entrepreneuriale***

Bien que les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat ont majoritairement porté sur les individus, et donc sur les entrepreneurs, il faut voir que la recherche sur l'entrepreneuriat au niveau de la firme est en croissance depuis les années 1990 (Ireland et al., 2003). La littérature en croissance sur l'entrepreneuriat corporatif (e.g. Miller, 1983; Morris et al., 1994; Zahra et Covin, 1995; Barringer et Bluedorn, 1999; Kuratko et al., 2005; Corbett et Hmieleski, 2007), l'orientation entrepreneuriale (e.g. Lyon et al., 2000; Lumpkin et Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Richard et al., 2004; Covin et al., 2006) et l'entrepreneuriat stratégique (e.g. Ireland et al., 2003 ; Hitt et al., 2001; Hitt & Ireland 2000) suggèrent que non seulement l'entrepreneuriat organisationnel soit possible, mais aussi qu'il soit nécessaire.

Le champ de l'entrepreneuriat organisationnel est donc riche en concepts, lesquels doivent être étudiés brièvement afin de choisir celui qui est le plus approprié pour notre recherche. Un premier concept est celui de l'entrepreneuriat corporatif, qui est un processus « par lequel un individu ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou initie le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation » (Sharma & Chrisman, 1999: 18)<sup>25</sup>. Certes intéressant pour l'étude de l'entrepreneuriat organisationnel, notons que les recherches sur l'entrepreneuriat corporatif sont liées à celles sur l'orientation entrepreneuriale. Alors que l'entrepreneuriat corporatif concerne la poursuite de nouvelles opportunités par l'organisation, l'orientation entrepreneuriale est ce qui permet à l'organisation d'y arriver et est donc un antécédent de l'entrepreneuriat corporatif (Memili et al., 2010). La volonté de mesurer l'entrepreneuriat organisationnel par l'étude de l'entrepreneuriat corporatif nous mène donc à l'OE.

Un autre concept est celui de l'entrepreneuriat stratégique, qui a émergé de la constatation que les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat sont complémentaires (Ireland et al., 2003). Bien que les deux champs se soient développés séparément, tous deux se concentrent sur l'exploitation d'opportunités et la création de valeur (Hitt et al., 2001; Hitt & Ireland 2000). Cela dit, l'entrepreneuriat est plus axé vers l'exploitation des opportunités et la stratégie sur la recherche d'avantages stratégiques (Hitt & Ireland, 2000; Ireland et al., 2003). L'entrepreneuriat stratégique est donc un comportement qui implique la recherche simultanée d'opportunités et d'avantages stratégiques (Ireland et al., 2003) par la prise « d'actions entrepreneuriales avec des perspectives stratégiques » (Ireland et al., 2003 : 966)<sup>26</sup>.

Le modèle d'entrepreneuriat stratégique développé par Ireland et al., (2003 : 967) contient différents concepts. Dans le modèle, on peut voir que les concepts de pensée entrepreneuriale (entrepreneurial mindset), de culture entrepreneuriale et de leadership entrepreneurial sont appliqués à la gestion des ressources stratégiques. Le concept de pensée entrepreneuriale est

---

<sup>25</sup> Traduction libre par nous : « *whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization* »

<sup>26</sup> Traduction libre par nous : « *entrepreneurial actions with strategic perspectives* ».



défini comme étant « une perspective axée sur la croissance au travers de laquelle les individus font la promotion de la flexibilité, de la créativité, de l'innovation continue, et du renouveau » (Ireland et al., 2003 : 968)<sup>27</sup>. La culture entrepreneuriale quant à elle signifie que « de nouvelles idées et la créativité sont attendues, que la prise de risques est encouragée, que l'échec est toléré, que l'apprentissage est promu, que les innovations des produits, processus et administratifs sont encouragées, et que le changement constant est perçu comme porteur d'opportunités » (Ireland et al., 2003: 970)<sup>28</sup>. Le leadership entrepreneurial quant à lui représente « l'habilité à influencer les autres, à gérer les ressources stratégiquement afin de mettre l'accent sur des comportements visant à la fois la recherche d'opportunités et d'avantages » (Ireland et al., 2003: 971)<sup>29</sup>. Nous verrons par l'étude du concept de l'orientation entrepreneuriale dans notre troisième article que ces différentes « dimensions » de l'entrepreneuriat stratégique sont aussi représentées dans le domaine de l'OE où elles sont plutôt représentatives des différentes conceptualisations théoriques du domaine.

Étroitement liée à l'entrepreneuriat stratégique, l'orientation entrepreneuriale vise la mise en place d'une « attitude » et d'une posture entrepreneuriale qui « réfère aux processus, pratiques et activités de prise de décisions qui mènent à de nouvelles entrées » (Lumpkin & Dess, 1996: 136)<sup>30</sup>. Selon cette perspective, par des actions entrepreneuriales volontaires et stratégiques, il est possible de découvrir et poursuivre de nouvelles opportunités. Avoir une orientation entrepreneuriale est donc une « posture stratégique » (Covin & Slevin, 1989) de l'organisation et non pas d'un individu. D'ailleurs, l'émergence d'une perspective sur l'orientation entrepreneuriale peut être attribuée à un chercheur en stratégie, Mintzberg (1973). Bien qu'il n'utilise pas le terme OE, Mintzberg (1973) soutient qu'une organisation puisse avoir une orientation stratégique plus ou moins entrepreneuriale selon qu'elle

---

<sup>27</sup> Traduction libre par nous : « *growth-oriented perspective through which individuals promote flexibility, creativity, continuous innovation, and renewal* ».

<sup>28</sup> Traduction libre par nous : « *new ideas and creativity are expected, risk taking is encouraged, failure is tolerated, learning is promoted, product, process and administrative innovations are championed, and continuous change is viewed as a conveyor of opportunities* ».

<sup>29</sup> Traduction libre par nous : « *the ability to influence others to manage resources strategically in order to emphasize both opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors* ».

<sup>30</sup> Traduction libre par nous : « *refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry* ».

poursuive de façon proactive de nouvelles opportunités de croissance, et ce sous des conditions d'incertitudes fortes. Par après, les auteurs sur l'OE attribuent à Khandwalla (1977) la distinction de l'OE en tant que propension à la prise de risques des hauts dirigeants. Sous cette perspective, une organisation se classe sur un continuum entre une orientation conservatrice et une orientation entrepreneuriale.

Une étude effectuée par Weerawardena & Mort (2006 : 33), démontre que l'orientation entrepreneuriale dans l'ES est connectée à cette conceptualisation alors que les auteurs auront conceptualisé l'ES en tant que « construit multidimensionnel » ayant comme dimensions l'ouverture envers l'innovation, la gestion des risques et un comportement proactif. Ces dimensions qui, comme nous le verrons dans le troisième article, sont celles de l'OE. Choisir d'étudier la composante entrepreneuriale de l'ES mène donc à en mesurer son OE. Le troisième article, présenté au chapitre VII de la thèse, porte sur la mesure de cette orientation dans l'ES.

### **3.4. Conclusion sur le cadre théorique de la thèse**

Les différentes thématiques de la thèse ont été choisies pour permettre une meilleure compréhension de ce qu'est l'ES. Or, ces choix nous ont amenés à choisir des théories différentes pour comprendre chacune des trois thématiques. Ces différentes théories nous permettent d'expliquer l'ES au niveau de son domaine, de son entreprise et de sa stratégie. Comprendre l'ES au niveau de son domaine nous permet d'en tracer les frontières telles que définies par ses acteurs institutionnels. C'est pourquoi les théories choisies sont celles qui nous permettent de comprendre et d'expliquer l'institutionnalisation en cours dans le domaine de l'ES. Comprendre l'ES au niveau de son entreprise permet de situer l'action de l'ES dans la construction de son initiative. Les théories choisies permettent ainsi de lier les actions des différents acteurs de l'initiative. Ces deux articles apportent ainsi les bases qui orientent l'étude de l'action stratégique et entrepreneuriale des entrepreneurs sociaux. Pour ce dernier article, le cadre de l'orientation entrepreneuriale fournit donc les éléments qui



permettent à la fois de lier l'ES à l'entrepreneuriat, mais aussi de le différencier de l'entrepreneuriat commercial.

Les trois thématiques et leurs cadres théoriques sont donc liés non seulement par leur sujet commun, l'entrepreneuriat social, mais aussi par ce que chaque objet étudié permet de rajouter au niveau de notre compréhension de l'ES. Ayant maintenant justifié nos objets de recherche ainsi que le cadre théorique, nous allons dans notre prochain chapitre justifier nos choix méthodologiques.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Alors que le chapitre précédant visait à justifier les choix théoriques, le présent chapitre vise quant à lui à justifier les choix méthodologiques et analytiques. Il traite en premier de la recherche empirique en ES. Par la suite, y est discutée la dualité de l'approche épistémologique adoptée dans la thèse et continue par une discussion des trois approches méthodologiques utilisées dans les trois articles qui forment le corps de la thèse : l'étude du discours, l'étude de cas et l'étude empirique quantitative.

#### **4.1. Épistémologie de la recherche en ES**

Se basant sur les travaux de De Bakker et al. (2005), Granados et al. (2011) ont classé 286 textes sur l'ES en fonction de leur positionnement épistémologique et la nature de la connaissance produite. La connaissance produite peut être de nature théorique (conceptuelle, exploratoire, prédictive), prescriptive (instrumentale, normative) ou descriptive. Suivant cette grille, Granados et al. (2011) classent les textes sur l'ES et notent que les textes théoriques portant sur ES représentent 71 % de tous les textes et que 52 % des textes théoriques sont de nature exploratoire et ambitionnent donc à développer des propositions et/ou des hypothèses, et 42 % sont de nature conceptuelle. Seulement 6 % des textes théoriques sont de nature prédictive, et visent ainsi à tester des propositions ou des hypothèses. Selon l'analyse de Granados et al. (2011), il y a donc peu de recherches en ES qui vont au-delà de l'exploration du domaine, et donc peu de production de connaissances généralisables (pour les recherches empiriques quantitatives) ou transférables (pour les recherches empiriques qualitatives).

L'analyse de Granado et al. (2011) porte aussi sur la nature des données; ils notent que seulement 87 textes sur 117 recherches empiriques présentent une section méthodologique. De ceux-ci, 13 textes utilisent des hypothèses formelles et 50 % utilisent plus d'une méthode de collecte des données. Fait notable, les études de cas se basent majoritairement sur des entrevues avec très peu de ces recherches qui font de la triangulation des données; par exemple, très peu utilisent l'observation participante, les groupes de discussion et l'ajout de données secondaires (idem, 2011). Hoogendoorn et al. (2010) qui ont analysé uniquement les textes empiriques portant sur l'ES notent que sur les 31 articles analysés, 27 utilisent une méthodologie qualitative. De ceux-ci, les auteurs notent que 23 se basent sur une ou des études de cas, seulement trois procèdent par la théorisation ancrée, et deux par une analyse des discours. En ce qui concerne la provenance des données pour les études qualitatives, les entrevues sont la méthode de collecte de données privilégiée, avec seulement 11 recherches sur 27 qui utilisent aussi des données secondaires (Hoogendoorn et al., 2010) confirmant ici l'observation faite par Granados et al. (2011).

Les sections analytiques de ces articles sont encore moins développées que celles portant sur la méthodologie alors que seulement 55 % des textes empiriques présentent aussi une section portant sur l'analyse des données (Granados et al., 2011). L'analyse de Granados et al. (2011) et celle de Hoogendoorn et al. (2010) démontrent clairement que la recherche sur l'entrepreneuriat social est au stade de l'émergence et qu'il reste un travail considérable à faire pour apporter une contribution théorique qui permettra de faire avancer la connaissance sur l'ES.

### *Analyse des textes empiriques*

Partant des observations de Granados et al. (2011) et de Hoogendoorn et al. (2010), nous avons nous-mêmes effectué une analyse de textes empiriques portant sur l'ES. Afin de situer la recherche en ES, nous avons passé en revue 19 articles empiriques; qualitatifs et quantitatifs (voir le tableau A-I en annexe) qui inclut la période non couverte par ces auteurs.

Des 19 textes empiriques, 18 sont de nature théorique et un seul est de nature prescriptive; ce texte de nature prescriptive est aussi le seul qui présente une recherche appliquée plutôt qu'une recherche fondamentale. Des 18 textes théoriques, six sont de nature exploratoire et visent donc à développer des hypothèses ou des propositions plutôt que de les tester. Les 12 autres textes sont donc de nature prédictive et cherchent à tester des propositions ou des hypothèses, ce qui démontre une augmentation des recherches théoriques prédictives dans le domaine de l'ES comparativement à ce que Granados et al. (2011) ont observé. Notre propre étude portant sur les textes empiriques qualitatifs nous donne des résultats similaires à ceux de Granados et al. (2011) alors que la grande majorité des études de cas présentent des recherches se basant principalement sur les entrevues et les données secondaires avec peu d'utilisation de l'observation participante.

Notons aussi qu'alors que Granados et al. (2011) et Hoogendoorn et al. (2010) remarquent un déficit au niveau de la quantité de recherches quantitatives dans le domaine de l'ES. Nous avons été en mesure d'identifier plusieurs recherches quantitatives, dont sept publiées en 2011 et 2012. La recherche prédictive qui cherche à tester des hypothèses est donc en progression dans le domaine de l'ES.

De fait, il apparaît que bien que Nicholls (2010) classe la recherche dans le domaine de l'ES au stade préparadigmatique, depuis, les chercheurs en ES se tournent de plus en plus souvent vers des recherches empiriques quantitatives et prédictives, et ce même si la recherche qualitative reste favorisée. La recherche en ES adopte donc aujourd'hui une posture épistémologique variée, et ce selon la question que se pose le chercheur. La posture adoptée pour cette thèse est mixte et c'est vers la discussion de celle-ci que nous nous tournons maintenant.

#### **4.2. Une approche épistémologique mixte et séquentielle**

Les frontières de la recherche organisationnelle s'élargissent et avec elles s'élargissent aussi les choix méthodologiques offerts au chercheur. La recherche organisationnelle offre une grande variété de perspectives telles que critique, positiviste, constructiviste (Buchanan & Bryman, 2007). Bien que les approches positivistes soient plus utilisées, les approches plus interprétatives, comme l'approche constructiviste, connaissent une forte croissance (Sandberg, 2005).

Pour cette recherche nous adoptons des approches méthodologiques qui proviennent de courants épistémologiques différents : l'analyse de discours présentée dans le premier article et l'étude de cas unique avec narration présentée dans le deuxième article sont associées à une épistémologie interprétative. En ce qui concerne l'approche empirique quantitative utilisée pour le troisième article, celle-ci est plutôt associée à une approche positiviste, ou postpositiviste. Les deux postures sont liées à des postures épistémologiques et des perspectives différentes sur la construction de la connaissance. Pour les positivistes, la connaissance se construit progressivement, par l'accumulation des faits et la rationalisation des relations causales : la connaissance est donc progressive et cumulative (Buchanan & Bryman, 2007). En ce qui concerne les constructivistes, ou « interprétativistes », les structures sociales sont ancrées dans un contexte et leur signification est construite par les acteurs. Du coup, chercher à comprendre un sujet implique donc d'en étudier le sens tel que construit par les acteurs et, ce, dans un contexte précis (Buchanan & Bryman, 2007).

La différence fondamentale entre ces deux postures concerne ainsi la nature de la connaissance. Pour les uns, la connaissance est rationnelle et peut être construite objectivement, pour les autres, la connaissance est subjective, et cela nécessite nécessairement que le chercheur admette sa propre subjectivité. La connaissance sous une posture interprétative est donc difficilement conciliable avec une posture positiviste. Ce ne sont pas nécessairement les méthodes qui posent problème, même si une posture apporte nécessairement un choix de méthodes appropriées (Morgan, 2007). Les postures

épistémologiques sont ainsi des « systèmes de croyances distinctifs qui influencent comment les questions de recherches sont posées et résolues » (Morgan, 2007 : 52)<sup>31</sup>. Adopter deux perspectives en recherche implique ainsi une posture mixte qui nécessite de valider le choix de la posture épistémologique et des méthodes pour les différentes phases de la recherche.

Il existe aujourd'hui des recherches qui visent à réconcilier des approches auparavant dites irréconciliables. Le positionnement mixte adopté pour cette thèse n'est donc pas unique. Les auteurs adoptant une perspective mixte proposent que celle-ci permette d'enrichir la compréhension du phénomène à l'étude en apportant une image plus complète du phénomène par le fait que les approches qualitatives et quantitatives donnent accès et produisent des connaissances différentes (Molina-Azorín, 2011). Il est à noter qu'il existe des recherches mixtes dans les domaines de recherche en stratégie et en entrepreneuriat, domaines dans lesquels notre propre recherche s'inscrit. Selon la recherche de Molina-Azorín (2011) sur la publication de recherches en management (stratégie et entrepreneuriat) utilisant des méthodes mixtes, celles-ci représentent 11,4 % des recherches publiées dans SMJ, JBV, ET&P et ERD.

L'étude de Molina-Azorín (2011) fournit aussi l'information sur la structure de ces recherches : les recherches mixtes où la partie quantitative domine et représente une part plus importante dans l'article sont les plus fréquentes. L'approche séquentielle dans l'utilisation de méthode mixte est la plus fréquente dans la grande majorité des recherches mixtes en stratégie et en entrepreneuriat, les méthodes qualitatives précèdent l'application de méthodes quantitatives. C'est aussi la structure de cette recherche, alors que la phase qualitative précède la phase quantitative. Cette séquence est favorisée car elle permet, par la phase qualitative, de dégager les aspects importants du domaine de l'ES qui servent par la suite au choix des éléments à étudier dans l'article 3. L'approche adoptée pour la thèse est donc séquentielle ayant ainsi deux phases qualitatives suivies de la phase quantitative. Nous passons donc maintenant à la discussion des différentes méthodologies associées à ces trois phases, phases qui représentent aussi les trois articles.

---

<sup>31</sup> Traduction libre par nous : « *distinctive belief systems that influence how research questions are asked and answered* » (Morgan, 2007 : 52).



### 4.3 Article 1

Dans le premier article, nous visons à analyser l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social et de son domaine. La recherche pour cet article se retrouve donc dans le champ des recherches sur les institutions et leur institutionnalisation. Pour cette première phase, la méthodologie adoptée est l'analyse du discours.

#### *Analyse du discours - Le discours en tant que processus favorisant l'institutionnalisation*

Il y a deux approches principales à l'étude du discours dans la recherche organisationnelle : « l'étude du texte social (la parole et les textes écrits dans ses contextes d'action sociale) et l'étude de la réalité sociale comme construite et entretenue de façon discursive (la transformation de la réalité sociale à travers le langage) » (Alvesson & Kärreman, 2000: 1126)<sup>32</sup>. Notre approche consiste en l'analyse des textes écrits en tant qu'éléments discursifs façonnant la réalité. Comme l'« institutionnalisation se produit lorsque les acteurs interagissent et en viennent à accepter des définitions partagées de la réalité (c'est donc) [...] au travers de processus linguistiques que les définitions de la réalité sont constituées » (Phillips et al., 2004 : 635)<sup>33</sup>. Il apparaît que ce n'est pas « l'action en soi qui constitue le fondement de l'institutionnalisation, mais, au contraire, les textes qui décrivent et communiquent ces actions » (Phillips et al., 2004 : 635)<sup>34</sup>.

Cette approche est proche de celle de Green et al. (2009) qui conçoivent le discours en tant que rhétorique. La rhétorique vise à influencer un auditoire et c'est par celle-ci que « les

---

<sup>32</sup> Traduction libre par nous : « *the study of the social text (talk and written text in its social action contexts) and the study of social reality as discursively constructed and maintained (the shaping of social reality through language)* »

<sup>33</sup> Traduction libre par nous : « *institutionalization occurs as actors interact and come to accept shared definitions of reality (c'est donc) (...) through linguistic processes that definitions of reality are constituted (Berger & Luckmann, 1966)* »

<sup>34</sup> Traduction libre par nous : « *action per se that provides the basis for institutionalization but, rather, the texts that describe and communicate those actions* »

acteurs façonnent la légitimité des pratiques par des arguments persuasifs qui justifient et rationalisent les pratiques » (Green et al., 2009 : 11) <sup>35</sup>. Notre position est donc que les discours des entrepreneurs institutionnels du domaine de l'entrepreneuriat social façonnent et construisent ce qui sera perçu et accepté en tant que pratiques légitimes du domaine. Les discours de ces entrepreneurs institutionnels forment ainsi un « système d'arguments qui construisent un objet » (Parker, 1992: 5) <sup>36</sup>. Le discours établit les règles sur comment on discutera d'un sujet et définit « une façon acceptable et intelligible de parler, d'écrire ou de se conduire » et aussi 'exclut', limite et restreint d'autres formes de parler, de se conduire en relation avec le sujet ou en construisant de la connaissance sur celui-ci » <sup>37</sup> (Hall, 2001: 72; Phillips et al., 2004 636) <sup>38</sup>.

L'analyse se base ainsi sur des textes traitant de l'entrepreneuriat social. C'est ainsi que l'analyse de discours vise à comprendre comment les textes sont interreliés et comment ceux-ci construisent la réalité en reprenant des éléments provenant du domaine et en diffusant ceux-ci (Phillips et al., 2004).

Il est possible de couper à travers la variation au niveau local par le biais des résumés et des synthèses qui identifient les thèmes globaux opérant dans des situations particulières. Dans l'ensemble, les catégories et les normes tendent à être privilégiées dans le traitement du matériel empirique. Comme Miller (1997:34) décrit les travaux inspirés de Foucault: 'quelle que soit la forme des données, les études de discours foucauldien impliquent de traiter les données comme des expressions de discours culturellement standardisés qui sont associés à des milieux sociaux particuliers' (Alvesson & Kärreman, 2000: 1134) <sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Traduction libre : « *Through rhetoric, actors shape the legitimacy of practices by making persuasive arguments that justify and rationalize practices* (Green, 2004; Suddaby & Greenwood, 2005) »

<sup>36</sup> Traduction libre : « *system of statements which constructs an object* »

<sup>37</sup> Traduction libre : « *an acceptable and intelligible way to talk, write or conduct oneself* » and also "rules out", limits and restricts other ways of talking, of conducting ourselves in relation to the topic or constructing knowledge about it » (Hall, 2001: 72) »

<sup>38</sup> Traduction libre par nous : « *defining an acceptable and intelligible way to talk, write or conduct oneself* » and also "rules out", limits and restricts other ways of talking, of conducting ourselves in relation to the topic or constructing knowledge about it » (Hall, 2001: 72) »

<sup>39</sup> Traduction libre par nous : « *it is possible to cut through the variation at the local levels through summaries and syntheses that identify over-arching themes operating in specific situations. Overall categories and standards then tend to be privileged in the treatment of empirical material. As Miller (1997: 34) describes Foucault-inspired work: 'Whatever the form of the data, Foucauldian discourse*

Par cette recherche des expressions et conceptions standardisées de l'entrepreneuriat social dans notre corpus de textes, nous cherchons à faire ressortir la convergence des discours sur une conception large de ce qu'est l'entrepreneuriat social. L'objectif n'est pas ici de rendre compte des variances locales ni de nier leur existence, car se concentrer sur les conceptualisations larges d'un discours ne mène pas à nier les variances locales, mais bien de se concentrer et rendre compte des grands enjeux concernant le sujet (Alvesson & Kärreman, 2000).

#### 4.4 Article 2

Alors que le premier article se penche sur les acteurs institutionnels du domaine de l'entrepreneuriat social, le deuxième article se penche sur l'organisation d'entrepreneuriat social et de son réseau.

Selon Yin (1988), il existe quatre principaux designs pour les études de cas : étude avec cas unique – holistique et imbriqué et étude avec cas multiples – holistique et imbriqué (tableau 4.1). Le type de design dépend de la recherche proposée et du phénomène à étudier. La recherche pour l'article 2 est une étude de type 2, il s'agit d'une étude de cas unique imbriqué.

---

*studies involve treating the data as expressions of culturally standardised discourses that are associated with particular social settings' » (Alvesson & Kärreman, 2000: 1134).*

**Tableau 4.1**

**Les types de designs pour études de cas (Yin, 1988)**

|                                        | Designs avec cas unique        | Designs avec cas multiples |
|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Holistique (une unité d'analyse)       | Type 1                         | Type 3                     |
| Imbriqué (unités d'analyses multiples) | Type 2 – design de notre étude | Type 4                     |

**4.4.1 Justification du cas unique**

Le design de cas unique est approprié lorsqu'il est question de confirmer, de tester ou d'étendre une théorie. Le cas unique permet ainsi de vérifier si les propositions de cette théorie sont correctes ou s'il y a un groupe alternatif d'explications (Yin, 1988). Le design de cas unique peut aussi être utilisé pour une étude exploratoire, ou comme cas « pilote » en tant que premier cas d'une étude à cas multiple, où, dans ces circonstances, le cas ne pourra servir seul à une recherche complète. Le cas unique sera holistique si l'attention ne porte que sur une seule unité d'analyse (type 1), et imbriqué s'il existe plusieurs unités d'analyse (type 2). L'étude de cas de l'article 2 sert d'étude exploratoire et cherche à situer l'acteur dans son contexte et cette étude de cas unique est justifiée par le fait qu'elle ne constitue pas à elle seule la base de notre recherche. Comme indiqué, le cas étudié s'inscrit dans une recherche séquentielle plus large ayant deux étapes qualitatives qui sont suivies par une recherche empirique quantitative. L'utilisation du cas unique est donc justifiée.

**4.4.2 Les données**

Pour cette phase de la recherche, la base de données utilisée a été collectée en 2005. Les données ont été collectées sur une période de 10 mois par l'utilisation de méthodes



multiples : méthode ethnographique, observation participante, entrevues, documents internes de l'organisation, articles publiés sur l'organisation. Au total, les données comportent 947 pages, comprenant 29 entrevues et témoignages des producteurs. De plus, dans ces données sont aussi les notes ethnographiques de l'observation des interactions entre 44 acteurs du réseau de l'entreprise provenant à la fois de l'organisation, tel que les employés qui gèrent la coopérative et les membres eux-mêmes, les futurs membres présents lors de la réunion annuelle tenue au Guatemala en 2005, les acteurs du commerce équitable qui oeuvrent auprès des producteurs au Guatemala, les acteurs qui offrent du financement à la fois à l'entreprise et aux coopératives de producteurs. De plus, nous avons accompagné l'entreprise, ses membres et un représentant de l'organisme de microfinance du réseau de l'entreprise lors de leur visite de cinq coopératives de producteurs. Ces visites avaient pour but de récolter des informations sur celles-ci afin de choisir de nouvelles coopératives à inclure dans le réseau de l'entreprise étudiée. Lors de la collecte de données, nous avons donc eu accès à de nombreux acteurs du réseau de l'entreprise étudiée. Cette première phase de la collecte des données a duré cinq mois.

#### **4.4.3 L'Analyse qualitative**

Suite à la collecte de données par l'observation participante nous avons commencé notre analyse. Cette analyse a été effectuée à l'aide du logiciel Atlas ti. L'analyse a procédé par une alternance entre des phases inductives et déductives avec un retour sur le terrain pour valider et compléter les résultats des différentes phases d'analyse. La théorisation ancrée s'amorce par une phase d'ouverture qui cherche à comprendre le terrain sans a priori théoriques; cette approche inductive vise à fournir les premiers résultats de la recherche (Langley, 1999). Une fois cette première analyse effectuée, le chercheur procède par l'alternance entre l'analyse et le retour sur le terrain, ce qui permet « l'enracinement » de l'analyse dans le terrain et de là la validation des résultats de cette analyse. L'approche utilisée a suivi cette méthode, en débutant par l'observation participante qui a duré cinq mois et durant laquelle nous avons collecté nos données à la fois par la méthode ethnographique (les différents journaux de la collecte ethnographique sont présentés dans l'article 2) et par des entrevues. Cette phase a

été suivie par la première analyse et de plusieurs retours au terrain durant une deuxième phase qui a elle aussi duré cinq mois, pour une durée totale de collecte de dix mois. Une fois l'analyse terminée et les résultats développés, ceux-ci ont été présentés à l'organisation qui a validé la justesse des résultats. Une première partie des résultats de cette recherche a été présentée dans le mémoire de maîtrise.

Or, la base de données étant très vaste, plusieurs thèmes n'ont pas été exploités dans le mémoire, dont les aspects liés au réseau et aux interconnexions entre les acteurs de l'entreprise. Ce sont ces aspects qui sont mobilisés pour le deuxième article de la thèse. Un retour aux données et aux résultats de l'analyse a donc été effectué afin d'extraire les analyses et les éléments narratifs liés au code « réseau ».

#### **4.5 Article 3**

L'article 3 suit les deux premières recherches qualitatives, qui auront permis de faire ressortir les différents facteurs liés à l'entrepreneuriat social. Cet article est basé sur une méthodologie de recherche quantitative.

Les aspects liés à l'échantillonnage, aux répondants, aux mesures et à l'analyse des données sont largement discutés dans notre article 3 et nous ne les présenterons donc pas ici. Dans cette section nous visons plutôt à justifier l'utilisation d'une méthodologie quantitative ainsi que les étapes méthodologiques qui ont mené à cette recherche. En fait, cette méthodologie est justifiée par l'objectif d'apporter des connaissances généralisables dans le domaine de l'ES. Nous l'avons mentionné, la recherche dans le domaine de l'ES est majoritairement de nature exploratoire et conceptuelle et il existe peu de recherches prédictives dans le domaine de l'ES (Granados et al., 2011). Or, ces recherches empiriques qualitatives ne mènent pas à une conception généralisable de l'ES, et ce même si l'on observe une croissance des publications et des recherches dans le domaine de l'ES (Granados et al., 2011). Ces conceptualisations contextualisées de l'ES sont certes importantes, mais pour faire avancer la



connaissance dans le domaine, nous sommes d'avis qu'elles doivent être unifiées dans un cadre plus large qui permettra d'encadrer et de comprendre ce que ces initiatives ont en commun, plutôt que leurs différences. La recherche quantitative et comparative que nous présentons dans notre article 3 permettra de différencier l'ES de l'entrepreneuriat commercial, et ce sur les mêmes bases et les mêmes concepts. Cette recherche permettra ainsi de contribuer à tracer les frontières de l'ES.

Les concepts que nous étudions, ceux de l'OE et de l'OM, sont étudiés à partir de méthodes quantitatives et par l'utilisation de questionnaires. Il apparaît important de lier la recherche en ES à ces recherches antérieures par l'utilisation d'une même méthodologie.

#### **4.5.1. La fiabilité d'une mesure**

Nous avons effectué plusieurs tests afin de vérifier la fiabilité et la validité de nos mesures ainsi que de notre modèle de mesure. Selon Nunnally & Bernstein (1994), la fiabilité d'une mesure vérifie à quel point les différences entre chaque mesure sont le fait d'erreur aléatoire et que cette mesure produit des résultats qui peuvent être reproduits. Le tableau 4.2 présente une synthèse des tests, leur utilisation ainsi que le score à obtenir sur ce test.

Une mesure de la fiabilité souvent utilisée est l'Alpha de Cronbach. L'alpha de Cronbach est un test de consistance interne (Cortina, 1993; Cronbach, 1951). Le test mesure l'interrelation des items et apporte une vérification de la validité de la mesure (Tavakol et Dennick, 2011). Ce test doit être effectué chaque fois que l'échelle est utilisée, car la fiabilité d'une mesure « est une caractéristique des résultats d'un test, et non du test proprement dit » (Steiner, 2003 : 101)<sup>40</sup>. Il importe aussi de prendre en considération que plus une mesure comporte d'items, plus l'alpha augmente (Nunnally et Bernstein, 1994; Streiner, 2003). La mesure de l'alpha est donc « une condition sine qua non de cohérence interne, mais ne la garantit pas »

---

<sup>40</sup> Traduction libre par nous : « *is a characteristic of the test scores, not of the test itself* »

(Streiner, 2003 : 102)<sup>41</sup>. La valeur minimale de l'alpha est de .70 (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994).

#### 4.5.2. Test de différences

#### 4.5.3. La validité convergente et discriminante

Vérifier la fiabilité d'une mesure par l'alpha de Cronbach n'est pas suffisant pour en déterminer la validité. Pour cela, il importe de vérifier la validité convergente et divergente des construits pour « démontrer que plusieurs mesures d'un construit auxquels ils sont reliés sont (1) sont liés entres eux (2) sont plus liés les uns aux autres qu'à des mesures d'autres construits » (Lehmann, 1988 : 411)<sup>42</sup>.

La validité discriminante permet donc de vérifier à quel point la mesure d'une variable est différenciée de la mesure d'une autre variable. Cela ne signifie pas pour autant que les items d'une variable ne peuvent ou ne doivent pas corrélérer avec ceux d'une autre variable, mais plutôt que les items corréleront plus fortement avec la variable qu'ils visent mesurer; il y a donc de la variance partagée entre les différentes variables d'un modèle de mesure.

Il y a différents tests qui permettent de vérifier la validité. Pour déterminer celle-ci, il faut procéder en premier par l'analyse factorielle exploratoire et par après par l'analyse factorielle confirmatoire. De plus, il faut vérifier la variance moyenne extraite (AVE, *average variance extracted*) et la variance partagée. Fornell et Larcker (1981) proposent que l'évaluation de la validité discriminante entre facteurs se fasse par la comparaison de la variance moyenne extraite d'un construit avec la variance partagée avec un autre construit. Si l'AVE est supérieure à cette variance partagée (carré des corrélations), alors, il y a discrimination de la mesure. Comme le nom l'indique, l'analyse factorielle exploratoire permet d'étudier la

---

<sup>41</sup> Traduction libre par nous : « *a prerequisite for internal consistency, but does not guarantee it* »

<sup>42</sup> Traduction libre par nous : « *demonstrate that multiple measures of a related construct are (1) related to each other and (2) more related to each other than to measures of other constructs* »

structure factorielle d'une mesure alors que l'analyse factorielle confirmatoire permet de corroborer cette structure.

Les analyses factorielles exploratoires ont été effectuées dans le logiciel SPSS. Cette méthode extrait les facteurs à partir des corrélations entre les items d'une mesure. Elle permet donc d'établir la structure factorielle d'une mesure. Une fois l'analyse factorielle effectuée, on procède par l'analyse factorielle confirmatoire. Nous avons effectué ces analyses dans le logiciel EQS qui est un logiciel qui permet de tester des modèles d'équations structurelles basés sur la covariance (*covariance based structural equation modeling*, CBSEM). Par la vérification des valeurs des tests robustes, il est possible de vérifier si la structure de la mesure est multi dimensionnelle ou unidimensionnelle. On vérifie les valeurs du  $\chi^2$  (Satorra et Bentler, 1988) ainsi que les valeurs du CFI (*comparative fit index*) et du RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) qui sont des indices de « fit » plus exigeant que le  $\chi^2$  et qui pénalisent pour une mesure non parcimonieuse (tout comme le  $R^2$  ajusté). Ces indices permettent de mieux évaluer le « fit » du modèle (Hu and Bentler, 1999). En comparant les différences entre les  $\chi^2$ , les CFI et le RMSEA du modèle évalué comme uni dimensionnelle et multi dimensionnelle, il est possible de vérifier la dimensionnalité de la mesure (Hattie, 1985). Les valeurs pour le RMSEA diffèrent selon les auteurs, mais une valeur égale ou inférieure à 0,05 est habituellement acceptée comme indicatif de « fit » (Cudeck and Brown, 1993). En ce qui concerne la valeur du CFI, une valeur supérieure à 0,90 est généralement acceptée pour les modèles complexes lorsque cet indice est utilisé avec la vérification du RMSEA. En ce qui concerne les modèles plus simples, il est généralement proposé que cette valeur minimale doive être de 0,95 et ce toujours en combinaison avec la valeur du RMSEA (Hu and Bentler, 1999). Nous avons donc basé notre évaluation des mesures simples (échelles de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation marché) sur des valeurs : CFI > 0,95 ; RMSEA < 0,05.

Pour notre évaluation du modèle d'équation structurelle complet, qui est un modèle complexe incluant les variables du modèle, nous avons utilisé les valeurs CFI > 0,90 ; RMSEA < 0,05.

Cette analyse permet d'évaluer « à la fois le modèle de mesure (validité convergente et discriminante) et le modèle structurel (validité nomologique) (Lehmann, 1988 : 413)<sup>43</sup>.

#### 4.5.4. La médiation et la médiation modérée

Dans l'article 3, nous proposons des hypothèses de médiation ainsi que des hypothèses de médiation modérée (effet indirect conditionnel, Preacher, Rucker et Hayes, 2007). Notons que la « La médiation, ou effet indirect, est dite se produire lorsque l'effet causal de la variable indépendante (X) sur une variable dépendante (Y) est transmis par un médiateur (M). En d'autres termes, X a un impact sur Y car X a un impact sur M et M, à son tour, a un impact sur Y » (Preacher et al., 2007: 186)<sup>44</sup>. Cela signifie qu'il y a médiation (effet indirect) lorsque l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante passe au travers de l'effet d'une autre variable indépendante. En ce qui concerne la modération elle indique que l'effet d'une variable diffère en fonction de la valeur d'une autre variable (Preacher et al., 2007), dans notre cas, le type d'entreprise et les ressources disponibles. Une médiation modérée est donc un effet indirect qui est conditionnel à un contexte particulier ou à une situation particulière, « la force d'un effet indirect peut dépendre linéairement de la valeur d'un modérateur » (Preacher et al., 2007: 186)<sup>45</sup>. Le modèle testé est donc celui présenté à la figure 4.1

---

<sup>43</sup> Traduction libre par nous : « *both the measurement model (convergent and discriminant validity) and the structural model (nomological validity)* »

<sup>44</sup> Traduction libre par nous : « *Mediation, or an indirect effect, is said to occur when the causal effect of an independent variable (X) on a dependent variable (Y) is transmitted by a mediator (M). In other words, X affects Y because X affects M, and M, in turn, affects Y* »

<sup>45</sup> Traduction libre par nous : « *the strength of an indirect effect may depend linearly upon the value of a moderator* »

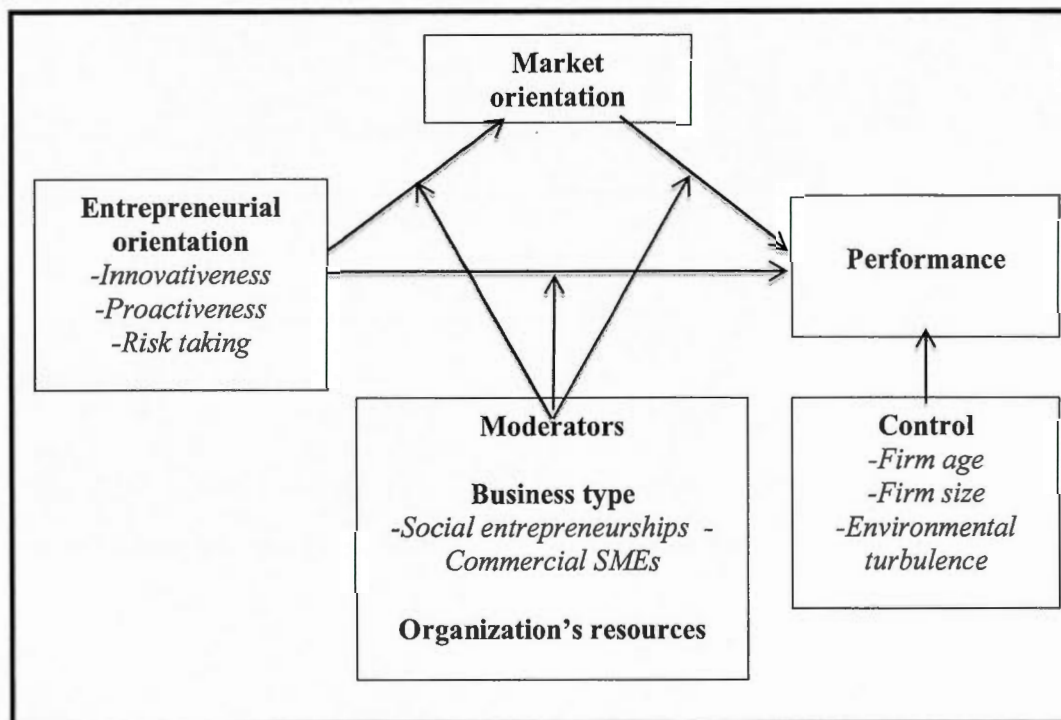


Figure 4.1 : Modèle de recherche de l'article 3

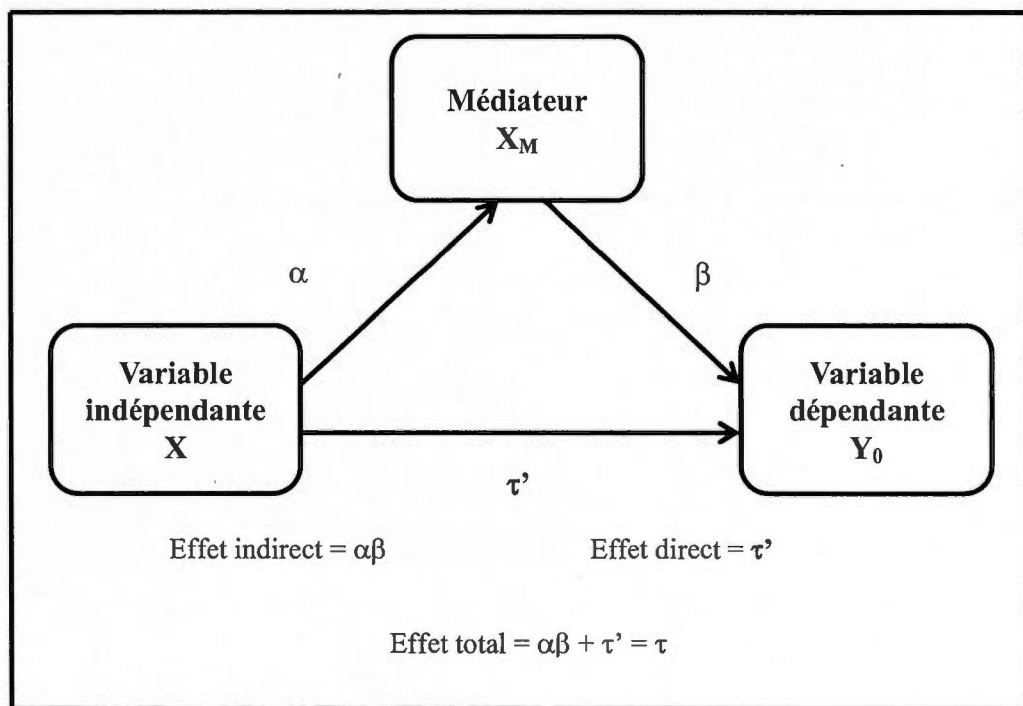
#### 4.5.4.1. Procédure de vérification des hypothèses de médiation

Pour vérifier les hypothèses de médiation, nous avons choisi de nous baser sur l'approche par coefficients d'effets indirects (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Preacher et Hayes, 2008) (figure 4.2). Il existe une autre méthode par étape de causalité qui est souvent utilisée pour les tests de médiation, celle de Baron et Kenny (1986)<sup>46</sup>, mais celle-ci souffre de certaines limites dont une plus grande probabilité d'erreur de type 1 (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West et Sheets, 2002)<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Le modèle de Baron and Kenny (1986 : 1176) se base sur trois étapes et conditions pour vérifier la médiation : (a) "Variations in levels of the independent variable significantly account for variations in the presumed mediator"; (b) "Variations in the mediator significantly account for variations in the dependent variable"; (c) "When Paths a [a] and b [b] are controlled, a previously significant relation between independent and dependent variables is no longer significant, with the strongest demonstration of mediation occurring when Path c is zero" ».

<sup>47</sup> Une erreur de type 1 consiste à rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle est vraie.





**Figure 4.2 : Le modèle d'effet indirect de MacKinnon et al, (2004 : 102)**

La méthode par coefficient d'effet indirect que nous utilisons pour estimer la signification des valeurs des effets indirects se base sur des tests de confiance par la vérification des intervalles de confiance corrigées de 95 % par rééchantillonnage<sup>48</sup> (*Bias corrected bootstrap*)<sup>49</sup> et permet ainsi une plus grande confiance des résultats. Le *bias corrected bootstrap* a été démontré comme étant la meilleure méthode d'estimation des intervalles de confiance alors que celle-ci fournit les résultats les plus robustes des méthodes disponibles (Mackinnon et al., 2004). C'est pourquoi nous avons choisi cette méthode d'estimation. Cela permet d'établir avec confiance qu'il y a effectivement médiation lorsque l'intervalle généré pour le coefficient d'effet indirect n'inclut pas la valeur de 0. Nous avons aussi inclus la valeur du

<sup>48</sup> « In bootstrapping, the sample is conceptualized as a pseudo-population that represents the broader population from which the sample was derived, and the sampling distribution of any statistic can be generated by calculating the statistic of interest in multiple resamples of the data set. Using bootstrapping, no assumptions about the shape of the sampling distribution of the statistic are necessary when conducting inferential tests » (Preacher et al, 2007 : 190).

<sup>49</sup> Le bias corrected bootstrap est une technique de ré-échantillonnage qui corrige pour la tendance à la centralisation de l'estimation.

ZSobel pour les tests de signification des effets indirects qui est la statistique utilisée pour vérifier la signification lorsque l'on utilise la méthode de Baron et Kenny (1986).

#### 4.5.4.2. Procédure pour vérifier la médiation modérée

Nous employons la méthode de Preacher et al. (2007 : 187) pour nos tests de médiation modérée qui est une extension de la procédure d'analyse de pente simple (Aiken et West, 1991) appliquée à l'étude des effets de médiation modérée. Pour évaluer cet effet, il est nécessaire de créer des variables d'interaction. Dans l'article 3, nous avons des variables d'interaction triple (INNOV\*Ressources\*BTYP; PROAC\*Ressources\*BTYP; MO\*Ressources\*BTYP)<sup>50</sup>. Ces variables d'interaction triple incluent nos variables d'interaction double (INNOV\*BTYP; PROAC\*BTYP; MO\* BTYP; INNOV\*Ressources; PROAC\*Ressources; MO\*Ressources; Ressources\*BTYP). La modulation par les ressources a été évaluée à trois niveaux (ressources moyennes, ressources moyennes + un écart-type; ressources moyennes – un écart type).

**Tableau 4.2**

#### Les tests statistiques

| Test                            | Ce que le test vérifie                     | Valeur à obtenir                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )  | Fiabilité interne                          | Score minimal de .70                                      |
| variance moyenne extraite (AVE) | Validité discriminante                     | AVE > corrélation(s) <sup>2</sup>                         |
| <i>Bias corrected bootstrap</i> | Utilisé pour vérifier l'effet indirect     | L'intervalle ne doit pas inclure la valeur de « 0 »       |
| CFI                             | Goodness of fit – à combiner avec le RMSEA | Modèle simple = CFI > 0,95 ; modèle complexe = CFI > 0,90 |
| RMSEA                           | Goodness of fit                            | RMSEA = < 0,05                                            |

<sup>50</sup> Considérant que la création de variables d'interaction implique l'ajout de variables formées à partir d'autres variables dans le modèle, pour éviter d'introduire de la multicollinéarité, nous avons donc centré les mesures à la moyenne (Aiken et West, 1991).

#### **4.5.2. Choix des échelles de mesure**

Toutes les mesures utilisées dans notre recherche se basent sur des échelles de mesure existantes, sauf pour la mesure du pourcentage des objectifs sociaux versus les objectifs commerciaux pour laquelle nous avons développé notre propre mesure. Les lettres d'invitation sont présentées à l'annexe 1, alors que l'annexe 2 présente les questionnaires (français et anglais).

#### ***Traduction des échelles de mesure***

La recherche ayant lieu au Canada, pays bilingue, nous devions traduire les échelles de mesure utilisées. La traduction a été faite en premier par la chercheure. Cette traduction a été guidée par les transcriptions de cinq entrevues semi-directives effectuées auprès des dirigeants de PME. Tel que le précisent Kholi et al. (1993), pour que les items utilisent un langage qui soit représentatif, il importe de procéder par des entrevues. Nous avons donc obtenu leurs définitions des termes : entrepreneuriat, innovation, proactivité, risque et autonomie ainsi que leurs méthodes employées pour leurs approches face à la clientèle. Ces entrevues ont permis de choisir les termes des traductions des échelles par l'utilisation d'une terminologie qui soit proche de celle utilisée par les acteurs visés, ce qui permet de diminuer les erreurs dues à une mauvaise compréhension.

Bien que les auteurs soient bilingues (premièrement francophones) et aient donc pu procéder à une première vérification et à quelques modifications, par la suite les échelles ont été présentées à un dirigeant de PME bilingue, premièrement anglophone. Lors d'une rencontre en personne avec ce dirigeant, chaque item a été discuté pour la signification de l'item et la compréhension de l'item par le dirigeant ainsi que la justesse de la traduction. Finalement, l'ensemble de la traduction des échelles aura été vérifié conjointement par la chercheure et le coauteur de l'article.

Afin de vérifier la concordance des échelles de mesure, nous avons effectué un test d'équivalence de la mesure entre les échelles francophones ( $n = 114$ ) et celles anglophones ( $n = 133$ ). Ce test indique qu'il n'y a pas de différences significatives entre les échelles francophones et anglophones ( $\Delta\chi^2_{\text{scaled (19)}} = 27.27$ ;  $p = .10$ ); les mesures sont donc équivalentes.

### ***Orientation entrepreneuriale***

L'orientation entrepreneuriale est définie comme étant une posture stratégique (Covin & Slevin, 1989), une philosophie organisationnelle imbriquée qui guide les processus décisionnels de l'organisation (Voss et al., 2004). Liée à la perspective du choix stratégique, l'OE n'est pas en soi l'entrepreneuriat, mais plutôt « les processus, pratiques et activités de prise de décisions » (Lumpkin & Dess, 1996 : 136)<sup>51</sup> qui mèneront à des initiatives entrepreneuriales. Dans cette perspective, les dimensions de l'OE doivent mesurer non pas le résultat, mais plutôt la posture stratégique, ce qu'il importe de mesurer est la volonté d'innover plutôt que l'innovation.

Pour la mesure de l'OE nous avons mesuré les trois dimensions les plus représentatives des différentes mesures de l'OE : l'innovativité, la proactivité et la prise de risques (Tableau 4.2). Nous avons choisi d'utiliser les mesures de Hughes et Morgan (2007), car nous souhaitons mesurer l'impact des dimensions individuelles de l'OE et non uniquement l'impact de la mesure unidimensionnelle de l'OE. Cette façon de concevoir les orientations entrepreneuriales n'est pas étrangère à la différenciation que font Zahra et al. (2009) qui, en se basant sur les conceptualisations de l'entrepreneuriat telles qu'avancées par Hayak, Kirzner et Schumpeter, en viennent à proposer une typologie pour classer les différentes initiatives de l'ES. Or, nous proposons ici qu'il soit possible que les contextes étudiés dans notre recherche, ceux de l'entrepreneuriat social et des PME de service, aient une OE

---

<sup>51</sup> Traduction libre par nous : « *the methods, practices, and decision-making styles* »

distincte, avec des différences quant à l'importance attribuée à l'innovation, à la prise de risque ou à la proactivité.

Notre volonté d'adopter une mesure multi dimensionnelle pour l'OE n'est pas unique, comme on le voit dans le tableau 4.3. En fait, malgré de nombreux débats sur le sujet, il n'existe pas de consensus au nombre de dimensions de l'OE. Les auteurs ayant utilisé les trois dimensions, innovation, proactivité et prise de risques, ne s'accordent pas à savoir si cette échelle est unie ou multidimensionnelle. En fait, les auteurs ayant effectué des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires sur l'échelle de Covin & Slevin (1989), soit l'échelle la plus utilisée pour mesurer l'OE (Rauch et al., 2009), ont conclu que celle-ci est bifactorielle (e.g. Chadwick et al., 2008; Richard et al., 2004; Knight, 1997), ce qui signifie qu'elle ne mesure pas trois, mais bien deux dimensions et que certains des items proposés pour la mesure d'une dimension se retrouvent à mesurer plutôt une autre dimension. De plus, non seulement l'échelle est potentiellement bifactorielle, mais les auteurs ne s'accordent pas non plus sur quels deux facteurs l'échelle mesure effectivement. Pour Knight (1997) et Chadwick et al. (2008), l'échelle mesure l'innovation et la pro-activité; pour Richard et al. (2004) l'échelle mesure plutôt l'innovation et la prise de risque. Cette situation porte à croire que l'échelle de Covin & Slevin comporte certains problèmes. Comme nous cherchons à mesurer l'impact individuel des dimensions de l'OE, il importe que ces dimensions soient bien différenciées l'une de l'autre, ce qui en fonction de ce que nous avons exposé plus haut n'est pas le cas de l'échelle de Covin et Slevin (1989). L'utilisation des mesures de Hughes et Morgan (2007), mesures qui ont été développées spécifiquement pour prendre en compte la multidimensionnalité de l'OE, permet donc de tenir compte de chacune de ses trois dimensions. La vérification des mesures de l'OE confirme que les items mesurent bien la dimension qu'elles doivent mesurer (Cronbach Alpha: INNOV = .89, PROAC = .77, Risk = .88) et que celle-ci est multi dimensionnelle alors que l'analyse factorielle confirmatoire CFA indique qu'une solution à trois facteurs est plus appropriée ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (24)}} = 26.8$ ,  $p = .31$ , CFI = .99, RMSEA = .02) qu'une solution à un facteur ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (27)}} = 228.4$ ,  $p < .001$ , CFI = .73, RMSEA = .18;  $\Delta\chi^2_{\text{scaled (3)}} = 96.1$ ,  $p < .001$ ).



**Tableau 4.3**

**Dimensions de l'orientation entrepreneuriale selon plusieurs auteurs**

| Auteur(s)                         | Dimensions                                                                                                                            | Uni ou multi dimensionnelle |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Miller (1983)                     | Ouverture sur l'innovation, Prise de risque, proactivité                                                                              | uni                         |
| Covin & Slevin (1989; 1991; 2006) | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | uni                         |
| Morris & Joyce (1998)             | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | N/D                         |
| Lumpkin & Dess (1996; 2001)       | Autonomie, Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité, Agressivité concurrentielle                     | multi                       |
| Lyon, Lumpkin et Dess (2000)      | Autonomie, Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité, Agressivité concurrentielle                     | multi                       |
| Kreiser et al. (2002)             | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | multi                       |
| Quince & Whittaker (2003)         | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | multi                       |
| Messeghem (2003)                  | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | uni                         |
| Richard et al. (2004)             | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | multi                       |
| Voss et al. (2004)                | Autonomie des employés, Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité marchande, Scanning concurrentielle | multi                       |
| Jantunen et al. (2005)            | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | uni                         |
| Walter et al. (2006)              | Autonomie, Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité assertiveness in business development            | uni                         |
| Coulthard (2007)                  | Autonomie, Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité, Agressivité concurrentielle                     | N/D                         |
| Chadwick et al. (2008)            | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | N/D                         |
| Zahra (2008)                      | Innovation, Prise de risque, proactivité                                                                                              | uni                         |
| Wang (2008)                       | Ouverture sur l'innovation (innovativeness), Prise de risque, proactivité marchande, Agressivité concurrentielle                      | N/D                         |

### ***Orientation marché***

L'orientation marché (OM) est définie en tant que compétence (Zahra, 2008; Bhuian et al., 2005) ou culture organisationnelle (Baker et Sinkula, 2009) qui oriente les comportements de l'organisation. La mesure de cette orientation vise à capturer la capacité d'une organisation à suivre, diffuser et répondre aux changements dans son marché. Il existe deux mesures importantes de l'OM, celle de Kohli et al. (1993), et celle de Narver et Slater (1990). Dans notre recherche, nous avons opté pour la mesure de Kohli et al. (1993), car celle-ci mesure des comportements et les routines de l'organisation qui précisent son OM (Zahra et al., 2009). Cette mesure a été adaptée pour capturer l'OM des organisations de services et aussi en fonction des PME. Certains items ont donc été modifiés légèrement pour mieux refléter les contextes dans lesquels la mesure a été utilisée. L'analyse des items retenus de l'OM indique qu'une solution de second ordre à trois facteurs présente de bonnes propriétés psychométriques ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (74)}} = 125.2, p < .001, \text{CFI} = .95, \text{RMSEA} = .05; \text{Alpha : Gathering} = .87; \text{Dissemination} = .84 ; \text{Responsiveness} = .79 ; \text{OM} = .92;$ ), et qu'elle est significativement plus appropriée qu'un modèle à un facteur ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (74)}} = 221.7, p < .001, \text{CFI} = .86, \text{RMSEA} = .09; \Delta\chi^2_{\text{scaled (3)}} = 208.8, p < .001$ ).

### ***Performance***

L'échelle de la performance utilisée mesure la performance globale des organisations des deux groupes. Il faut voir que la volonté de comparer les organisations de l'ES à des PME commerciales de service menait à l'utilisation d'une mesure subjective. Or, « la recherche antérieure a indiqué que les mesures subjectives de la performance peuvent être compatibles avec des mesures objectives, améliorant ainsi la fiabilité et la validité » (Dess et al., 2003: 683)<sup>52</sup>. De plus, dans leur métaanalyse des recherches en OE étudiant la relation OE et performance, Rauch et al. (2009) ont trouvé que l'impact de l'OE sur la performance telle que perçue par les gestionnaires, une mesure subjective, était similaire à l'impact mesuré en

---

<sup>52</sup> Traduction libre par nous : « *prior research has indicated that subjective measures of performance can be consistent with objective measures, thus enhancing reliability and validity* »

fonction de la performance objective ce qui amène les auteurs à proposer que la relation OE-performance est robuste quelle que soit la mesure de la performance utilisée, subjective ou objective (Rauch et al., 2009). Cette proposition de Rauch et al. (2009) apporte donc un support à la validité d'utiliser une mesure subjective de la performance telle que perçue par les gestionnaires. (Alpha = .82).

### ***Modérateurs***

La recherche utilise deux modérateurs : les ressources et le type d'entreprise.

*Ressources.* Les ressources sont souvent mentionnées comme contrainte pour les PME (Will, 2008) et pour les organisations de l'ES (Eikenberry & Kluver, 2004), nous avons donc choisi d'inclure une mesure des ressources dans notre recherche. Les quatre items développés par Morris (Coombes, 2008) mesurent la situation en ressources de l'organisation comparée à ses besoins. Les ressources mesurées sont : financières, humaines, réseaux sociaux et compétences organisationnelles. (Alpha = .72).

*Type d'entreprise.* La raison d'être de l'organisation, soit être une organisation d'ES et donc être sociale ou être une PME de service commerciale, a été traité comme variable « *dummy* » dans le modèle (0 = ES; 1 = PME).

### ***Contrôles***

Les variables de contrôle ont aussi été prévues afin de prendre en compte leur potentiel d'influencer les résultats. Ces variables de contrôle sont celles principalement identifiées dans les recherches antérieures comme apportant un potentiel d'influence sur les résultats des analyses dans les recherches portant sur les orientations stratégiques des PME (Covin et Slevin, 1991). Celles-ci sont : l'âge (mesuré par l'année de fondation de l'organisation), la taille (mesurée par le nombre d'employés et les revenus) et la turbulence de l'environnement

(mesurée par l'échelle de Covin et Slevin (1989) et adaptée par Morris et al. (2007). La vérification des variables de contrôle indique que celles-ci n'ont pas d'impact significatif sur la performance de l'organisation ( $R^2_{\text{ajust}} = 2 \%$ ; ns).

## CHAPITRE V

### ARTICLE I : THE LEGITIMIZATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Hervieux, C., Gedajlovic, E. et M-F., B. Turcotte (2010). The Legitimization of Social Entrepreneurship, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 4(1) special issue: Soci(et)al Entrepreneurship, pages 37-67.



## CHAPITRE VI

### ARTICLE II : SOCIAL ENTREPRENEUR'S ACTIONS IN NETWORKS

Hervieux, C & M-F Turcotte (2010). Social Entrepreneurs' Actions in Networks, dans Fayolle, A & H. Matlay (Eds), Handbook of Research in Social Entrepreneurship, Edward Elgar publishing.

## CHAPITRE VII

### ARTICLE III : COMPARING STRATEGIC ORIENTATIONS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SERVICE SMES

*Article présenté à la 9th annual NYU Stern conference on Social Entrepreneurship*

# **COMPARING STRATEGIC ORIENTATIONS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SERVICE SMES**

**Chantal Hervieux\***

**Université du Québec à Montréal**

**Jean-Mathieu Fallu**

**HEC Montréal**

**Marie-France Turcotte**

**Université du Québec à Montréal**

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to investigate the relationships of entrepreneurial orientation, market orientation, resources and performance in social entrepreneurship organizations as compared to commercial service SMEs. While authors have raised awareness about social entrepreneurship's entrepreneurial orientation as well as its market orientation, little is known empirically about how these orientations are manifested in social entrepreneurship, even less about their combined impact on performance. Comparative analysis of social entrepreneurship's strategic orientations with those of commercial organizations highlights how business type and resources impacts how entrepreneurial orientation and market orientation behave in regards to performance. Hierarchical multiple regression analysis was conducted on organization performance to verify hypotheses regarding main, mediation (with market orientation as mediator) and interaction effects. Results indicate that business type and resources matter and for SE organizations, innovativeness has the highest positive direct influence on performance when organization resources are low and that its influence decreases and becomes non-significant as resources increase. For SMEs, the direct effect of innovativeness on performance is significant, but negative when organization resources are low.

**Key words:** social entrepreneurship, entrepreneurial orientation, market orientation, SMEs

*9th NYU Stern Conference on Social Entrepreneurship, November 2012*

*\* Corresponding author: [Hervieux.chantal@uqam.ca](mailto:Hervieux.chantal@uqam.ca)*

## 7.1 Introduction

In this paper, we focus on the investigation of entrepreneurial orientation (EO) and market orientation (MO) in social entrepreneurship (SE) organisations as compared to commercial service SMEs. SE remains a domain where these constructs have been under-investigated and where it is unknown if the uniqueness of this context affects how EO functions (Lumpkin et al., 2011). The number of researches on SE has greatly increased in recent years (Moss et al., 2011) yet, this interest has mainly been oriented towards qualitative cases studies and descriptive research (Short et al., 2009) as well as explorative research with a lack of empirically driven predictive research (Granados et al., 2011). These explorative case studies and descriptive research have brought insights regarding the impacts and social goals of SE, the roots of these organizations, yet, how SE achieves these goals remains largely under-investigated (Moss et al., 2011; Lumpkin et al., 2011). Thus, while authors have raised awareness about SE's proactiveness, innovativeness and risk management, SE's EO orientation (Moss et al., 2011; Weerawardena & Mort, 2006), as well as its market orientation (MO) (Nicholls & Cho, 2006), empirically, little is known about how EO and MO are manifested in SE, even less about their combined impact on performance.

As SE is a unique domain characterized by motivations that differ from commercial organization (Moss et al., 2011), comparative analysis of SE's strategic orientations can highlight how the organization's *raison d'être*, its roots, impacts how EO and MO behaves. Therefore, we test these hypothesis in an empirical quantitative research where we measure EO and MO as well as their combined impact on performance in SE organizations and in commercial service SMEs aiming here to compare how these orientations behave in the two domains. Our research thus proposes to compare EO across organizational contexts, which has rarely been done in EO research (Morris et al., 2011), and therefore contributes to EO and MO research as well as to SE and SME research. While doing this, we acknowledge one of the fundamental messages in Miller's work (1983; 2011) : organizational context matters and should be considered when measuring strategic orientations. Indeed, our results show that the

roots of the organization, it's *raison d'être* matters and will have an impact on its strategic orientations.

What we find is that while measures of EO and MO are equivalent in both domains, they do not have the same impact on performance. In fact, for SMEs we find that MO completely mediates the relationship between innovativeness and performance, it does not do so in SE organizations. We begin our paper with an overview of SE, highlighting the uniqueness of this domain. We then pursue with defining EO and MO and continue with presentation of interrelations between variables used in this research: mainly EO, MO, Resources and Performance. Following this, we present the interrelations of these variables in the different business types covered in this research, that is: SE organizations and commercial service SMEs. We then present our methodology followed by our results section that highlights relationships between the concepts as well as fundamental differences in these relationships in the different contexts studied in this research. We will see that the business type impacts how orientations relate to each other, as well as to performance. We end our paper with contributions to research and practice as well as future directions for research.

## **7.2 Theoretical development**

### *Social entrepreneurship*

Recent years have brought many changes to the landscape of social purpose organizations. Arising from “a general social belief that there is value in non-profits becoming in some ways more business-like” (Dart, 2004b: 181), the domain of social entrepreneurship (SE) emerged. While there is no universally accepted definition of SE, there is a general agreement that SE involves the use of innovative approaches and strategies in order to solve social problems (Mair & Marti, 2006) and that SE organizations share many of the business ways of commercial entrepreneurs (Gras & Lumpkin, 2012).



This turn towards more business like ways by social organizations brings with it many challenges, not the least of which concerns the understanding of what exactly is meant by the application of business ways to the pursuit of a social mission.

In SE organizations, business activities apply to the whole organization and therefore concern more than the notion of revenue generation for social purpose organizations (Dart, 2004b: 191). This, in turn, implies “being business-like not specifically in terms of ends (i.e., the commercial goals of charities in business), but in terms of means: organization, structure, and culture”. It is also this conception that best describes the growing domain of social entrepreneurship. The form the organization takes is irrelevant, be it non-profit, for-profit, or a mixture of both (Nicholls, 2006). What matters is that the creation of social value is the priority of the venture and that these organizations seek to address this mission in new innovative ways (Nicholls, 2006).

This pursuit of innovativeness is what connects SE to entrepreneurship. As these organizations have also been described as being proactive and risk oriented (Weerarwardena & Mort, 2006; Lumpkin et al., 2011), this then ties SE to entrepreneurial orientation (EO) a strategic orientation composed of innovativeness, proactiveness and risk taking (Covin & Wales, 2012). Organizations from multiple domain, with different *raison d'être*, aiming to assure their continued sustainability and performance are pushed towards the adoption of EO, “that is the methods, practices, and decision-making styles managers use to act entrepreneurially” (Lumpkin & Dess, 1996: 136).

The “business” ways of SE refer also to their market orientation (MO) (Dart, 2004b). This being said, much of the literature on SE takes a narrow view of MO. In these cases, MO is conceived as the use of market (or commercial) initiatives to increase the autonomous income generation of social purpose organization (Borzaga & Santuari, 2000). In this perspective, the adoption of MO is seen as a way to reduce or eliminate the dependence on subsidies, to gain self-sufficiency and achieve business sustainability (Emerson & Twersky, 1996). It is also

tioned to the narrow view of SE which is defined as the application of "business expertise and market-based skills in the non-profit sector" (Austin et al., 2006: 2).

Nevertheless, in more recent instances, one also finds evidence of a much broader view of MO. In these instances, MO is conceived as a managerial orientation that favours openness to, and the processing of organisational environmental information (Kropp et al., 2006) in the way to implement successful/sustainable/durable response. It consists in three dimensions: intelligence generation, dissemination and responsiveness (Morris et al. 2007; Kohli & Jaworski, 1990). This takes us away from a view of MO as conceived narrowly in terms of ends towards an approach of MO in line with a conception of business ways in terms of means. Thus, literature brings to the forefront the notion that SE is linked to the adoption of MO by social purpose organizations. For some, it is the MO of SE that differentiates it from other forms of social organizations (Dann et al., 2007), making MO central to the understanding of what SE is (Nicholls & Cho, 2006). In this research we adopt this broader behavioural perspective of MO. Thereby, while the social dimension of SE is its priority, the entrepreneurship "portion" of SE encompasses its business ways composed of its strategic orientation EO and MO.

### **7.3 Research model and theoretical rational**

#### **7.3.1 Entrepreneurial orientation**

EO has emerged as an important concept in recent academic research and is conceptualized in many ways such as strategic posture (Covin & Slevin, 1989), capability (Zahra, 2008; Bhuian et al., 2005), culture (Baker & Sinkula, 2009), predisposition (Matsuno et al., 2002) or as a "selection mechanisms that aim to maintain a coherence between management's strategic intent and operational activities" (Atuahene-Gima & Ko, 2001: 55). Thus, EO as a selection mechanism shapes the strategic orientations of the firm, promotes, support and encourage entrepreneurial acts. EO is operationalized in terms of innovativeness, proactiveness and risk-

taking (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983), where innovativeness is “a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes” (Lumpkin et Dess, 1996: 142), proactiveness is “an emphasis on initiating activities” (1996b: 148), and risk taking is “the firm's proclivity to engage in risky projects and managers' preferences for bold versus cautious acts to achieve firm objectives” (1996b: 146). Some authors suggest that the EO should also include autonomy and competitive aggressiveness (Lumpkin & Dess, 1996). Yet, most research operationalizes EO as consisting of the first three dimensions and as a unidimensional strategic posture (Covin & Slevin, 1989; Covin & Wales, 2012; Miller, 1983).

In our study, we follow previous research in that we investigate the three dominant dimensions of EO. Where our study differs is that rather than investigating the impact of EO as an aggregate, we choose to investigate each of EO's individual dimensions, this in order to examine their respective influence in commercial service SME's as well as in SE organizations. As these two types of organizations differ in their mission orientation, the first prioritizing profit and commercial gain, the second it's social mission, these divergent priorities could influence how the individual EO dimension impact performance. Indeed, by examining the moderating impact of an organization's roots, its “raison d'être” on the relationship between individual EO dimensions and performance, one can gain insight into why innovativeness, proactiveness and risk-taking matters and how we can expect them to influence performance (Wales et al., 2013).

### **7.3.2 Market orientation**

The marketing concept states that “an organization's purpose is to discover needs and wants in its target markets and to satisfy those needs” (Slater & Narver, 1998: 1001). As such, MO can guide the discovery process and thus the opportunity recognition/exploitation process. As an orientation, MO, like EO, is a managerial selection mechanism, one where intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness (Kohli & Jaworski, 1990) are encouraged behaviours.

Previous research has examined the impact of MO on many variables such as product performance (Atuahene-Gima, 1995), product development (Lukas & Ferrell, 2000), innovation capability and capacity (Grinstein, 2008). Results from previous research indicates that firms adopting this orientation gain a sustained competitive advantage from being alert and responsive to changing wants and needs of primary stakeholders (Narver & Slater, 1990). Adopting MO can therefore improve the overall performance of the firm. While some would argue that the adoption of MO implies being customer led (Conner, 1999), others argue that MO concerns more the development of organizational routines that brings foresight on evolving customers needs as well as development trends (Zahra, 2008); MO is therefore a forward looking orientation.

MO provides information that guides the entrepreneurial process giving it focus. Overall, where entrepreneurship seeks out opportunities to exploit (Shane & Venkataraman, 2000), MO gains insight about customer preferences and needs (Kohli & Jaworski, 1990), it helps in identifying exploitable opportunities that have a higher market success potential and acts a safeguard against unreasonable risk taking (Matsuno et al., 2002). Thereby, in organizations that adopt both EO and MO, one would expect the identification process of opportunities to go through MO. Thus, MO that leads to a better understanding of evolving market needs as well as clients latent unanswered needs and wants (Slater & Narver, 1998) is favourable to the adoption of compatible innovations with those needs, leading to superior performance. Knowledge gained by market investigation is translated into innovative actions (Hult et al., 2004). An organizations innovativeness capability proceeds through MO and improves its performance.

It has also been proposed that proactive behaviour and market knowledge would tend to favour superior performance (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). Thus, a firm that is ahead of the game and adopts MO can anticipate emerging trends as well as demands for products or services and respond proactively by positioning its offer on the market. Furthermore, arguments in MO literature support the need for risk taking in order to take advantage of opportunities that arise from MO (Morgan & Strong, 1998). MO's information gathering

provides information about the market and actual customer needs and wants; this in turn decreases the firm's exposure to risk (Bhuian et al., 2005) by providing valuable information that guide innovative projects.

It can thus be seen that where EO brings the needed momentum for the exploitation of opportunities identified with MO, MO brings the needed market based information for there to be value in exploiting these opportunities. By providing the needed market information as well as its diffusion throughout the organization and by stimulating responsiveness to this market information, MO guides entrepreneurial strategy. Therefore we argue that it is through MO that EO dimensions individually affect performance.

We therefore expect that:

*H1a) Innovativeness, proactiveness and risk taking have a positive impact on performance.*

*H1b) MO has a positive impact on performance.*

*H1c) Innovativeness, proactiveness and risk taking have a positive impact on MO*

*H1d) MO mediates the relationship between: innovativeness, proactiveness, risk taking and performance, such as that it is through MO that these dimensions impact performance.*

The hypotheses and theoretical development presented above are representative of organizations regardless of two influential contingency variables, goals and resources. In our research, we conceive goals as determinant of business type, such as organizations that prioritize social goals will deploy their strategies differently then those that pursue profit maximization goals. This in turn will be affected by how availability of resources enables or restrains the intended impacts of strategic actions. We choose these moderating variables because they have been identified as important variables that influence strategy (Gras & Lumpkin, 2012). We now turn our attention on how these two variables will affect strategic actions.



### 7.3.3 Moderation by business type

An important and often neglected variable in EO research is organizational context. As relationships between variables tend to vary across business types (Miller, 2011). Investigating how variables interact according to specific organizational contexts is therefore very important. According to Miller (2011: 13) conflicting results in EO research “occurred because researchers failed to differentiate among different types of organizations” (Miller, 2011: 13). It has also been stated that the impact of EO and MO differs according to the type of organization (Hult et al., 2003). Business type therefore affects more than just EO. For example, Zahra (2008) finds that the combined impact of EO and MO on performance is only significant in high technology industries. Furthermore, the author notes that taken alone, EO does not have a significant impact on performance, yet MO does. Thereby, it is reasonable to expect that the relationships between these variables are contingent on the roots and goals of the organization. Their respective *raison d'être*, commercial versus social goals, will modify how these orientations relate to performance. Relationships between variables vary according to business type.

*H2: Business type will moderate the relationship between EO dimension's, MO and performance such as the impact of these variables will be significantly different in each business context.*

EO dimensions have been conceptualized as having different impacts in SE organizations brought upon by the fundamental differences in the missions pursued (Lumpkin et al., 2011). In accordance with what has been stated previously, as concerns commercial service SMEs, we maintain that their profit oriented goals makes MO of fundamental importance and for these commercial organizations MO mediates EO dimensions. We also expect that in SE organizations, MO will improve their performance. However, for SE, there are some fundamental differences in how EO dimensions impact performance.

SE organizations pursue innovative strategies in response to resource constraints and thus to gain and maintain organizational sustainability (Weerawardena et al., 2010). SE innovativeness is associated more with increased competition for limited funds (Cannon, 2000) and a willingness to decrease their dependency on reduced government funding Mcleod (1997), then with a response to a market opportunity. Therefore, SE organizations pursue EO innovativeness to survive. Innovativeness in SE will have a direct impact on performance this independently of MO. The value brought by the pursuit of innovativeness does not pass through MO.

*H3: In SE organizations, the impact of innovativeness on performance is not mediated by MO.*

SE organizations also adopt proactiveness (Weerawardena et al., 2009). These organizations tend to act proactively because of the sense of urgency related to their social mission, thus SE organizations act fast (Lumpkin et al., 2011). In SE organizations, proactiveness concerns the orientation towards gaining an understanding of clients and responding quickly to these their specific needs. Thereby, while SE organizations pursue innovativeness to survive, they are proactive in response to clients. Thus, in SE organizations, while it is expected that proactiveness will have a positive impact on performance, just as we expect for SMEs, we also expect that for SE, it is through MO that proactiveness leads to an increase in performance.

*H4: In SE organizations, the impact of proactiveness on performance is mediated by MO*

In SE, the willingness not to place the organization at risk, and fail in serving their clients, will limit the amount of risk social entrepreneurs are willing to take. Indeed, preoccupations concerning the constituencies they serve restricts their risk taking as this could place the sustainability of their social initiative in danger (Weerawardena et al., 2006). Besides, "resource scarcity provides an explanation for why a social venture's difficulty in obtaining

resources from its stakeholders may inhibit risk-taking, simply because it is difficult to take large risks without being able to forecast future revenue streams” (Lumpkin et al., 2011 : np). Consequently, these organizations could be conceived more as risk evaluators than risk seekers in their orientation and resource commitments would not tend to be made on projects that would be considered too risky.

Thus we hypothesize: *In SE,*

*H5a) Risk taking has a negative impact on performance.*

*H5b) Risk taking is not positively related to MO*

*H5c) MO does not mediate the impact of risk taking on performance*

*H5d) MO mediation of EO dimensions and performance is moderated by business type*

#### **7.3.4 Moderation by resource situation**

For firms pursuing proactiveness, innovativeness and risk taking, availability of resources is of critical importance (Covin & Slevin, 1991). Given that SME's tend to have limited available resources (Anderson & Eshima, 2013), SMEs that find themselves in a favourable resources condition benefit by an increase of the impact of EO dimensions on performance.

*H6: In Service SMEs, as availability of resources increase, so does the impact of independent variables on performance.*

In turn, constraints brought by scarcity of available resources could foster innovativeness and creativity (Wiklund and Shepherd, 2005). For SE organizations, resource scarcity has brought the development of innovative practices in the delivery of services (Weerawardena et al., 2010). While SE organizations must rely on resources from multiple stakeholders (Weerawardena et al., 2010), it is the lack of available resources that nurtures innovativeness (Wiklund and Shepherd, 2005). Therefore, whereas availability of resources is expected to positively impact performance, for SE organizations, it is the lack of resources that will bring

the most value in pursuing innovativeness. We thus expect that for SEs, the positive impact of innovativeness on performance is highest when resources are low.

*H7: In SE organizations, as availability of resources decrease, the impact of innovativeness on performance will increase.*

## **7.4 Methodology**

*Sampling:* As we aimed to compare SE to commercial organizations and given that the majority of SE organizations offer services to organizations or people and are generally not organizations that have 500 employees and above, service SMEs were chosen for comparison. Therefore, commercial service SMEs were found to be closely related in terms of size and sector of activity. Our sample consists of SE organizations and commercial service SMEs.

Sample service SMEs were identified using Industry Canada's Company Directories database. SMEs were randomly selected from the database when meeting sector (service), size (less than 500 employees<sup>53</sup>) and coordinate availability (VP and above) criteria. Questions regarding company's size (number of employees and revenues), position and the ability of the respondent to participate in the study were included in the self-report instrument in order to insure that selected SMEs and respondents met selection criteria. SE organizations were chosen from websites of recognized SE networks and organizations that provide a list of social entrepreneurship organizations. Our SE organizations were thus identified from: the Centre for Social Innovation, Social enterprise council of Canada, Ashoka and Clearly So.

*Respondents:* We used single respondents (informant in "organization"). In this we follow previous research measuring strategic dimensions because these respondents are, firstly,

---

<sup>53</sup> Industry Canada : [http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h\\_00005.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h_00005.html)

those that make important decisions about the firms orientations and, secondly, they are also the ones most likely to be informed about the actual orientations of the firm (Aragón-Correa, 1998). For our SE sample, the invitations were sent to the best available e-mail from the SE organization's website. The invitation e-mail, both for service SMEs and SE organizations, specified that we were looking for senior managers to answer the survey. In the survey, respondents, for SMEs and SE, first had to identified their position in the organization and those entering an invalid position could not fill the questionnaire and were sent to the end of the survey without possibility of returning to the beginning of the survey. This made it possible to validate that those filling out the survey were those we selected for our research.

*Data collection:* We sent out 3380 invitations to participate in the research (2300 SME, 1080 SE), 618 responded positively to our invitation and of these 288 participants took the survey (8.5% response rate). After removal of incomplete and invalid surveys, we obtained 247 usable responses. Our final response rates = 7.3% total sample; (6% SMEs; 11% SE). As shown in table 7.1, SE organizations ( $n = 117$ ) and SMEs ( $n = 130$ ) are equivalent in terms of size ( $F_{1,245} = .31$   $p = .58$ ), age ( $F_{1,245} = .05$ ,  $p = .82$ ), type of informants in the organization ( $\chi^2 = .60$ ,  $p = .74$ ), yet they are different in terms of revenues ( $\chi^2 = 9.6$ ,  $p < .01$ ).

**Table 7.1**

**Sample**

|                                   | SEs.        | SMEs        | Total       |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                   | Mean (SD)   | Mean (SD)   | Mean (SD)   |
| <b>Size in terms of employees</b> | 24.8 (51.1) | 28.7 (57.3) | 26.9 (54.4) |
| <b>Age</b>                        | 16.2 (15.7) | 16.6 (12.3) | 16.4 (14.0) |
| <b>Revenus</b>                    | %           | %           | %           |
| 250 000\$ and below               | 46.5        | 28.9        | 37.4        |
| 250 000 and 2 million             | 37.7        | 42.1        | 40.0        |
| 2 million and above               | 15.8        | 28.9        | 22.6        |
| <b>Type of respondents</b>        | %           | %           | %           |
| Top-management                    | 78.6        | 82.3        | 80.6        |
| Mid-management                    | 12.0        | 9.2         | 10.5        |
| Other                             | 9.4         | 8.5         | 8.9         |



*Measures:* All measures are adapted from scales validated in previous research and show good psychometric qualities (reliability, convergent and discriminant validity) following exploratory and confirmatory factor analysis. EO is measured with Hughes and Morgan's scale (2007), based on Lumpkin & Dess's (1996) multi-dimensional model of EO. Exploratory factor analysis indicates that all items load on their proper dimension, that no high cross-loadings are observed and that each EO dimensions measurement shows good reliability (Cronbach Alpha: INNOV = .89, PROAC = .77, RISK = .88). Confirmatory factor analysis (CFA) is used to verify the multidimensional structure of the scale (Anderson & Gerbing, 1988). It reveals that a three factors configuration of EO ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (24)}} = 26.8$ ,  $p = .31$ , CFI = .99, RMSEA = .02) has a significantly better fit to the data than a one-factor configuration ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (27)}} = 228.4$ ,  $p < .001$ , CFI = .73, RMSEA = .18;  $\Delta\chi^2_{\text{scaled (3)}} = 96.1$ ,  $p < .001$ ).

MO is measured with the MARKOR scale developed by Kohli, Jaworski and Kumar (1993). Considering its measurement at theoretical and empirical levels, the best factorial structure of MO in our data appears to be a superordinate multi-dimensional construct (second-order factor) reflected in three first-orders dimensions: information gathering, dissemination and responsiveness. CFA analysis of MO indicates that the superordinate three-factor model has good psychometric properties ( $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler (74)}} = 125.2$ ,  $p < .001$ , CFI = .95, RMSEA = .05; Alpha: Gathering = .87; Dissemination = .84; Responsiveness = .79; MO = .92), and fits the data significantly better than a one-factor model ( $\chi^2_{\text{S-B (74)}} = 221.7$ ,  $p < .001$ , CFI = .86, RMSEA = .09;  $\Delta\chi^2_{\text{scaled (3)}} = 208.8$ ,  $p < .001$ ). The second-order MO construct contributes highly and consistently in explaining the variance in the first-order factors ( $\gamma^2_{\text{gathe}} = .77$ ;  $\gamma^2_{\text{dissi}} = .80$ ;  $\gamma^2_{\text{respo}} = .82$ ).

Performance is measured using three items adapted from Browns (2005; Alpha = .82). Respondents were asked to evaluate their performance according to the improvements of service quality, client satisfaction and attainment of objectives. This subjective measure of performance is chosen because of the difficulties associated with comparing objective measures of performance between the different types of organizations in our sample. The use

of “Fully subjective self-report measures allow researchers to address latent performance constructs directly” (Richard et al., 2009: 736). Even if subjective measures can increase the possibility of biases (Richard et al, 2009), the use of subjective measures of performance has been applied frequently in management research (Anderson & Eshima, 2013) and in the case where organizational contexts differ, subjective performance measures enable comparisons across different market contexts (Anderson & Eshima, 2013).

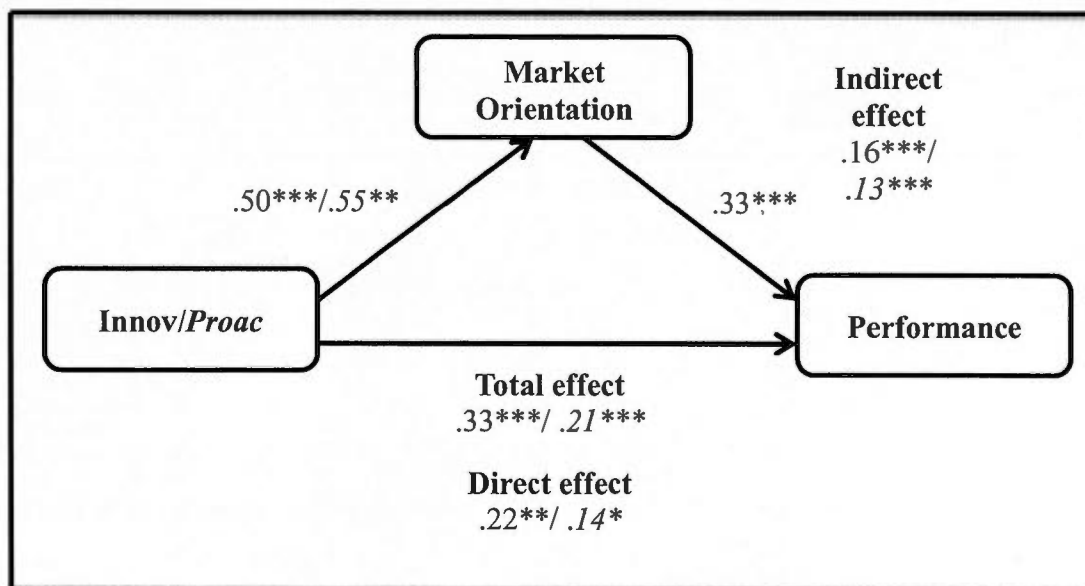
The organization’s resources situation as compared to its actual needs is measured with four items first developed by Morris (Coombes, 2008; Alpha = .72) that relate to financial, human, social-network and organizational competencies resources. We controlled for measures previously identified as influencing strategic orientations of SMEs (Covin & Slevin, 1991) these being age of firm (measured by year founded), firm size (number of employees and revenues) and environment turbulence measured using 6 items first adapted by Morris (2007) from Covin & Slevin’s (1989). Finally, Business type (BTYPPE), i.e., being a SE or a SME, is treated in the statistical models as a dummy coded variable.

*Analytical technique:* We used ordinary least square (OLS) multiple regression analysis to estimate the proposed model (see table 7.4 for regression results). Variables were entered sequentially and by blocs in order to test how specific hypothesized direct, indirect and interaction effects of independent variables account for the total explained variance in performance. All independent variables were mean-centered before analysis and significant statistical interactions were probed using simple slopes analysis (Aiken and West, 1991). The final model adjusted  $R^2$  (.46) is indicative of good model fit. Moreover, multicollinearity is not an issue since model’s variance inflation factors (VIFs) are below the generally established threshold of 4 (Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003).

## 7.5 Results

Overall sample results show significant (all  $ps. < .001$ ) and positive main effects of INNOV ( $\beta = .33$ ), PROAC ( $\beta = .21$ ), MO ( $\beta = .33$ ) and Resources ( $\beta = .26$ ) on Performance. RISK

does not show any effect ( $\beta = -.02, p = .77$ ). Control variables do not have a statistically significant effect on performance ( $\Delta R^2_{\text{adjust}} = 2\%$ ; ns). Results indicate that MO partially mediates the effect of INNOV and PROAC on organization performance. Their effects remain significant but are reduced in magnitude when MO is entered in the model ( $p < .001$ , Baron & Kenny, 1986). Mediation analysis using the indirect effect coefficient approach (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004) confirms this observation (Figure 7.1). It is found that the magnitude of MO indirect effect between INNOV and performance is .16 ( $Z_{\text{Sobel}} = 4.47, p < .001$ ;  $BC_{95\%CI} = .09$  to  $.25$ ) and for PROAC of magnitude of .13 ( $Z_{\text{Sobel}} = 4.35, p < .001$ ;  $BC_{95\%CI} = .07$  to  $.22$ ).



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (one-tail)

**Figure 7.1: Mediation effect of MO, INNOV/PROACT and performance (N = 247)**

More importantly, the magnitude of MO mediation effect on performance is conditional on BTYPE (see figure 7.2). For INNOV, a significant full mediation effect of MO is found for commercial service SMEs (IE = .28;  $Z_{\text{Sobel}} = 4.40$ ,  $p < .001$ ;  $BC_{95\%CI} = .16$  to .45), whereas this effect is partial and marginal for SE organizations (IE = .08;  $Z_{\text{Sobel}} = 1.93$ ,  $p < .05$ ;  $BC_{95\%CI} = .01$  to .21) and significantly lower ( $t_{(245)} = 2.50$ ,  $p < .01$ , Preacher et al. 2007). A similar result pattern of results is found for PROAC (Figures 7.3) (SME's: IE = .24;  $Z_{\text{Sobel}} = 4.20$ ,  $p < .001$ ;  $BC_{95\%CI} = .15$  to .38; SE's: IE = .06;  $Z_{\text{Sobel}} = 1.92$ ,  $p < .06$ ;  $BC_{95\%CI} = .001$  to .16).

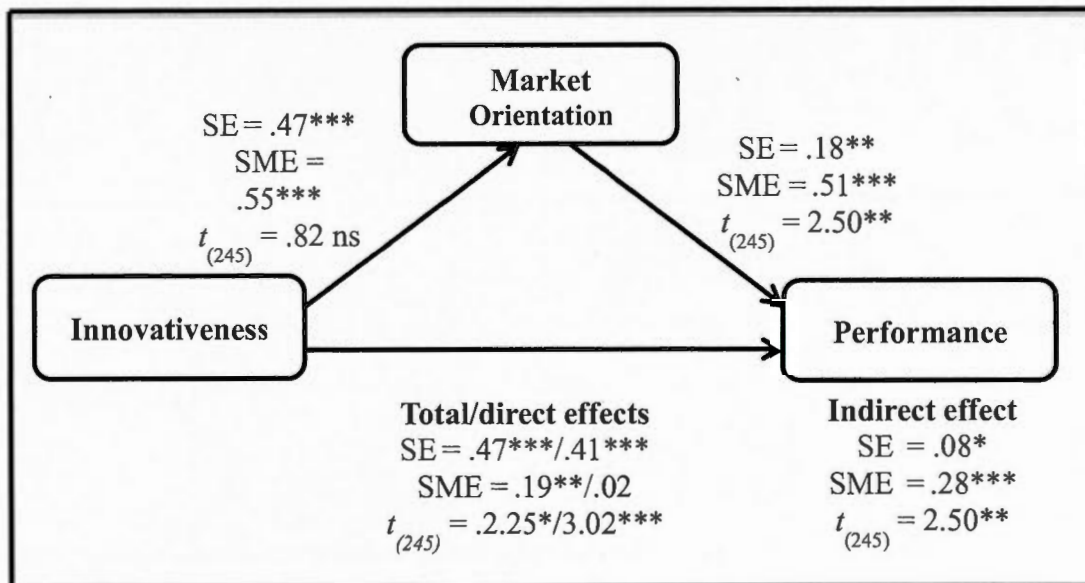
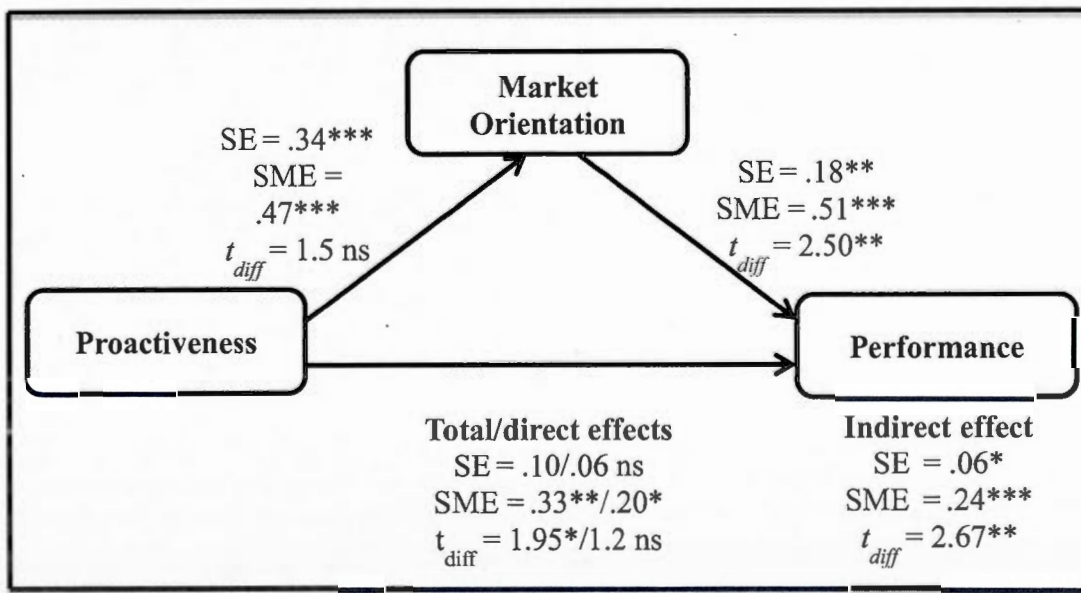


Figure 7.2: Mediation effect of MO, INNOV and performance conditional on BTYPE



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  (one-tail)

Figure 7.3: Mediation effect of MO, PROAC and performance conditional on BTYPE



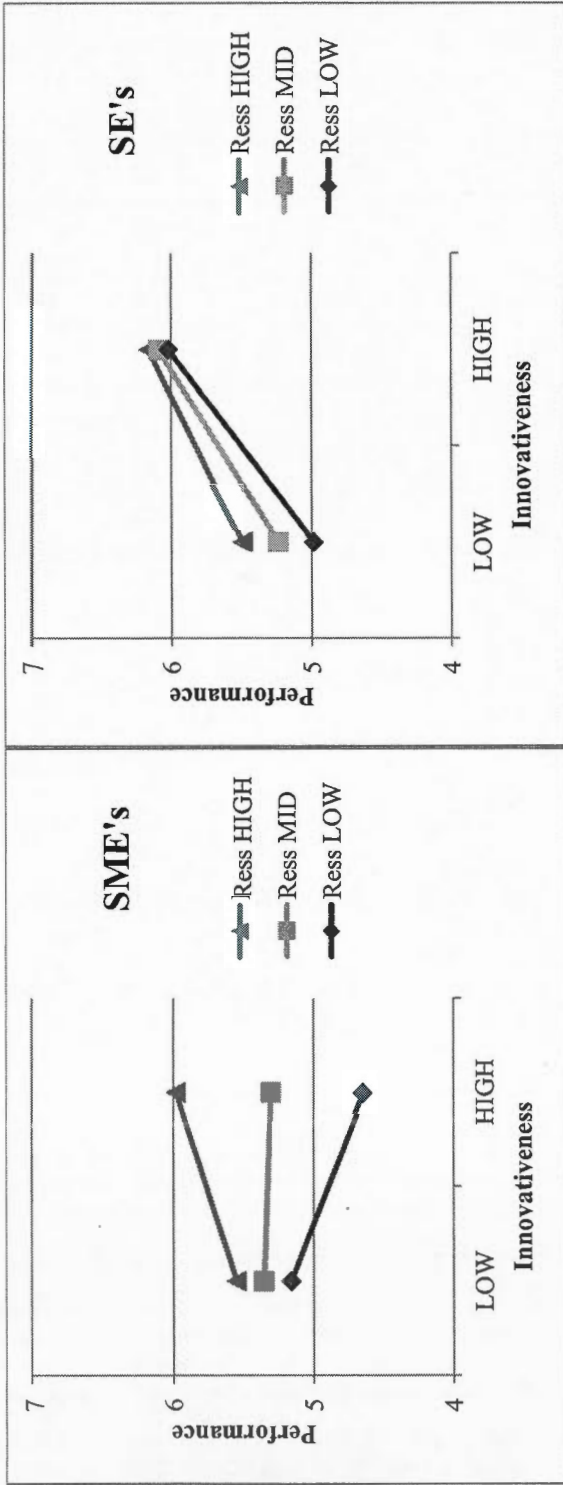
Adding a further degree of explanation, analysis reveals that these effects are qualified by a significant three-way interactions between INNOV×Resources×BTTYPE ( $\beta = .26, p < .05$ ; see 7.4).

Specifically, simple slope analysis results indicate that for SE organizations, INNOV has the strongest positive direct influence on performance when organization resources are low and that its influence decreases and becomes non-significant as resources increase. For SMEs, the direct effect of INNOV on performance is significant, but negative when organization resources are low. It becomes non-significant as resources increase and positive and significant only at a high level of resources. Analysis also indicates a significant three-way interactions and between MO×Resources×BTTYPE ( $\beta = -.28, p < .05$ ; see figure 7.5).

In regard to the effect of MO on performance, it is positive, but small and marginally significant only around low level of organization resources for SE organizations, whereas for SMEs, it is highly positive and significant at low and mid-level of organization resources and becomes non-significant as the resources level increase (see figure 7.5). Finally, results indicate a marginally significant three-way interaction between PROAC×Resources×BTTYPE ( $\beta = .16, p < .07$ ) in which the positive effect of PROAC on performance becomes significant as resources increase only for commercial service SME's.

Robustness is verified firstly from a CFA of the measurement model that shows satisfactory fit to data ( $\chi^2_{SB(286)} = 444.5, p < .001, \chi^2_{SB}/df = 1.55, CFI = .92, RMSEA = .05$ ). Model's AVEs are above the .50 threshold and no factors squared correlations are higher than their respective AVE, indicating convergent and discriminant validity (Fornell & Larcker 1981, see table 7.3). Secondly, a multigroup CFA measurement configurational and metric invariance tests reveal that the measures are, respective to their loadings invariant between SE and SME groups ( $\Delta\chi^2_{scaled(21)} = 21.9, p = .49$ ). Overall, the model's constructs therefore exhibit good measurement properties. Finally, Harman's one-factor test indicates that common method variance is not a serious threat in this study with multiple factors found and the first factor capturing 37.91% of the variance in the data. Likewise, a CFA incorporating

one method variance factor shows that all loadings remain significant on their respecting factors. As late respondents are similar to non respondents (Armstrong and Overton, 1977), we also tested non-response bias using late respondents as proxy. Late respondents in our research are those that responded after the last recall. A *t* test comparison of means on all variable indicates that non-response bias is not a problem in this research.



Results for two-tails test

Ress LOW ( $\beta = -.23$ ;  $p = .07$ )

Ress MID ( $\beta = -.02$ ;  $p = .79$ )

Ress HIGH ( $\beta = .192$ ;  $p = .11$ )

Ress LOW ( $\beta = .46$ ;  $p < .001$ )

Ress MID ( $\beta = .38$ ;  $p < .001$ )

Ress HIGH ( $\beta = .30$ ;  $p = .07$ )

Figure 7.4: Three-way interaction of innovativeness, resources and business type

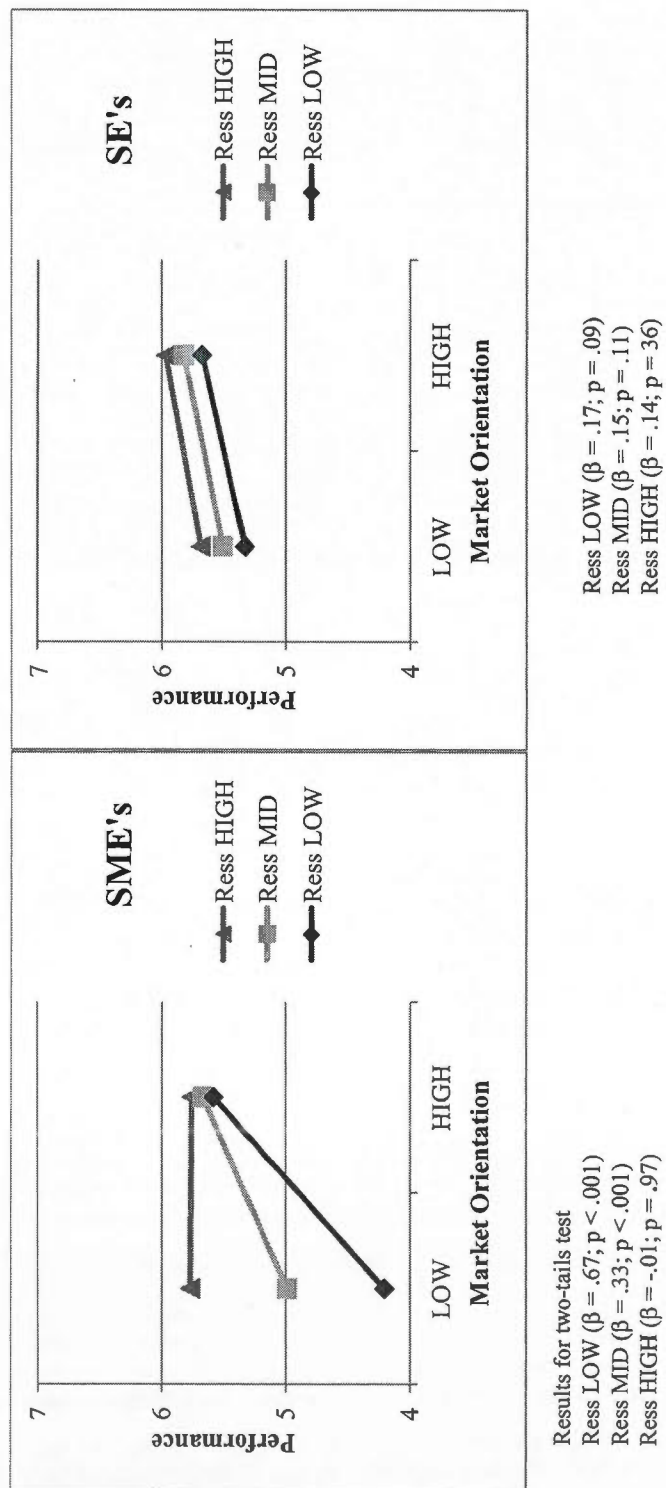


Figure 7.5: Three-way interaction of MO, resources and business type

## 7.6 Discussion

This study posited that the impact of individual EO dimensions would have differential effects on performance. It also posited that MO is of importance when one investigates the impact of EO on performance. Moreover, as Miller's (2011) asserted, context matters when one investigates EO. What our research highlights is how even if EO dimensions do correlate, they are not of equal importance for all types of organizations (Lumpkin & Dess, 1996). In fact, risk taking showed no impact on performance this regardless of business type.

Of particular importance for EO research is how our research highlights the importance of EO innovativeness for SE organizations. While SE research has mentioned the importance of all EO dimensions, innovativeness, proactiveness and risk taking (Weerarwadana & Mort, 2006), our research illustrates that this is not the case. We find that as it concerns the contextual influence of business type on the EO-performance relationship, the impact of EO dimensions on performance differs between business type. Our results also indicate that the mediation by MO of the impact of EO dimensions on performance is also conditional on business type. The organizations roots, its fundamental *raison d'être*, is of importance (Lumpkin & Gras, 2012). While commercial service SMEs EO processes through MO to impact performance, as shown by a full mediation, this is not the case for SE organizations. As regards SE, EO innovativeness and MO independently impact performance, innovativeness being by far the strongest predictor of that performance.

Our research also confirms that for SE organizations, scarcity of resources does foster innovativeness (Wiklund & Shepherd, 2005). Results indicate that the rate of increase in performance as a function of innovativeness is inversely related to resource situation. Such as the impact of innovativeness on performance is the strongest when social entrepreneurs find that their resources are low. In comparison, for commercial SME's, resource scarcity leads to a negative impact of the pursuit of innovativeness on performance whereas average resource situation leads to innovativeness having effect. It is at low to average resource situation that the activation of MO processes leads to improved performance for commercial SMEs.



Finally, when resources are high, MO has no impact for performance, yet innovativeness continues to positively impact performance.

This then provides guidance to managers of SE organizations on what they should focus on when making the decisions of implementing, or not, EO separate dimensions. It would appear that while EO innovativeness positively impacts performance regardless of available resources, the adoption of EO innovativeness by SE organizations is of more importance for those organizations that are confronted with the problem of scarce resources. Our results also indicate that innovativeness in itself is the most important aspect of EO for SE organization.

As concerns commercial service SMEs, our results bring support to the importance of resources for these organizations. Contrary to SE organizations, commercial service SMEs that have a low resources situation and still choose to pursue EO innovativeness are penalized in terms of performance. When these same SMEs decide to pursue MO, their performance improves, yet the impact of EO innovativeness remains negative when resources are low. Of interest is how the full mediation by MO of the impact of EO innovativeness on performance is only observed at midlevels of available resources.

This indicates that when commercial service SMEs pursue both EO and MO, they gain an advantage at midlevel's of resources in investing in these two strategic orientations. It also indicates that these combined orientations favours SMEs that have an average resource situation in that they draw from MO the needed informational resources that bring value in pursuing EO innovativeness.

Therefore, while for commercial service SMEs that have midlevel of available resources, MO is needed to bring value in pursuing EO innovativeness, insufficient and too many resources will undermine the possible positive impact of these combined strategic orientations. Thereby, commercial service SMEs need to carefully evaluate the level of organizational resources before they choose to innovate in reaction to the information gathered from the market.

Our research further highlights that EO proactiveness positively impacts performance only for commercial service SMEs. Thus, while for SE organizations, innovativeness is the only EO dimension that impacts performance, for commercial service SMEs both innovativeness and proactiveness matters. Managerial implication of our research is that while it is possible to ascertain that the pursuit of EO impacts positively on performance, it is context that will determine which of the three EO dimensional orientations the organization should pursue.

Thereby, while EO and MO are of importance, managers should take into account the type of business of the organization as well as its resource situation and adapt the application of their strategic orientations according to the specific context of their organization. Further investigation of these specific interactions is needed for it would seem the level of available resources is of importance when putting in application both EO and MO and varies according to the types of organizations.

As with all research, this study has its limitations. One limitation is our use of business type as a focal construct. While sample assured that organization did in fact represent the two groups, it has to be noted that in each of the two groups there different types of organizations. Thus, while all organizations from our service SME sample are in fact service SMEs, and also, all organizations in our SE sample have been identified by others as being SE organizations, further evaluation of within group differences could lead to meaningful results. Further work is therefore needed to investigate these differences for other contextual variables are likely to be of importance when implementing an organization's strategic orientations.

Furthermore, the use of perceptual performance measures can bring the potential of introducing respondent bias. To note, perceptual measures of performance have been previously used in EO research and have been found to be closely correlated with objective measures (Rauch et al, 2009). The use of a perceptual measure is also justified by the difficulties associated with comparison of objective measures between social and commercial organizations, yet further research using secondary sources of performance measures is

encouraged when one investigates organizations from one business context.

## **7.7 Conclusion**

Drawing from a sample of 247 firms, this study investigated and identified the contextual influence of business type (e.g. *raison d'être*) and resources as important contingency variables that influence the impact of both EO and MO on performance. Our study found that SE organizations can achieve improved performance when pursuing innovativeness this regardless of if they find themselves in an advantageous resource advantage. For Commercial service SMEs, EO innovativeness is only to be pursued under certain conditions. Two conditions stand out as important. When resources are high, SMEs can pursue EO innovativeness and achieve improved performance, this regardless of if they also pursue MO. When resources are at midlevel's, SME need to also pursue MO for there to be value in pursuing EO innovativeness. These findings suggest that business type and context are both important contextual variables that have been under investigated in previous EO research. This research brings important theoretical contribution to SE research, highlighting its EO, yet also bringing to the forefront the importance of innovativeness for these organizations. As for SMEs, our research also brings important theoretical contribution regarding why some SMEs perform better even then others when they have average levels of resources; these SMEs also pursue MO.

**Tableau 7.2****Correlations**

| Variables         | INNOV | PROACT | RISK | om2nd | PERF |
|-------------------|-------|--------|------|-------|------|
| INNOV             | 0.89  |        |      |       |      |
| PROACT            | 0.56  | 0.77   |      |       |      |
| RISK              | 0.61  | 0.65   | 0.88 |       |      |
| OM2nd             | 0.48  | 0.51   | 0.31 | n/d   |      |
| PERF              | 0.59  | 0.58   | 0.45 | 0.52  | 0.83 |
| N=247             |       |        |      |       |      |
| Alpha on diagonal |       |        |      |       |      |
| PERFSERV = DV     |       |        |      |       |      |

**Tableau 7.3****AVE and squared correlations**

|                                              | INNOV | PROACT | RISK | OM2nd | Perf |
|----------------------------------------------|-------|--------|------|-------|------|
| INNOV                                        | 0.73  |        |      |       |      |
| PROACT                                       | 0.31  | 0.52   |      |       |      |
| RISK                                         | 0.38  | 0.42   | 0.71 |       |      |
| OM2nd                                        | 0.23  | 0.26   | 0.09 | 0.8   |      |
| PERF                                         | 0.34  | 0.34   | 0.20 | 0.27  | 0.61 |
| AVE on diagonal, bellow squared correlations |       |        |      |       |      |

Tableau 7.4

## Regression results

|                      | Model 1          | Model 2          | Model 3          | Model 4           | Model 5           | Model 6          |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| INNOV                | 0.34***<br>(.06) | 0.24***<br>(.06) | 0.42***<br>(.10) | 0.43***<br>(.10)  | 0.39***<br>(.10)  | 0.38***<br>(.11) |
| PROAC                | 0.20***<br>(.06) | 0.14*<br>(.06)   | 0.06<br>(.07)    | 0.04<br>(.07)     | 0.02<br>(.07)     | 0.02<br>(.07)    |
| RISK                 | -0.05<br>(.06)   | -0.05<br>(.05)   | -0.05<br>(.07)   | -0.05<br>(.07)    | -0.05<br>(.06)    | -0.05<br>(.07)   |
| MO                   |                  | 0.29***<br>(.07) | 0.18†<br>(.09)   | 0.07<br>(.09)     | 0.12<br>(.09)     | 0.15<br>(.09)    |
| BTYPE                |                  |                  | -0.34**<br>(.11) | -0.36***<br>(.10) | -0.37***<br>(.11) | -0.34**<br>(.12) |
| INNOV * BTYPE        |                  |                  | -0.39**<br>(.13) | -0.43***<br>(.13) | -0.39**<br>(.13)  | -0.40**<br>(.13) |
| PROAC* BTYPE         |                  |                  | 0.16<br>(.11)    | 0.10<br>(.10)     | 0.15<br>(.11)     | 0.14<br>(.11)    |
| RISK* BTYPE          |                  |                  | -0.04<br>(.11)   | -0.01<br>(.11)    | 0.01<br>(.10)     | 0.03<br>(.11)    |
| MO* BTYPE            |                  |                  | 0.30*<br>(.13)   | 0.25†<br>(.13)    | 0.18<br>(.13)     | 0.18<br>(.13)    |
| RESS                 |                  |                  |                  | 0.14*<br>(.07)    | 0.15*<br>(.07)    | 0.14†<br>(.06)   |
| INNOV * RESS         |                  |                  |                  | 0.02<br>(.05)     | -0.07<br>(.07)    | -0.07<br>(.07)   |
| PROAC* RESS          |                  |                  |                  | 0.01<br>(.04)     | -0.06<br>(.06)    | -0.07<br>(.06)   |
| RISK* RESS           |                  |                  |                  | 0.004<br>(.04)    | 0.03<br>(.05)     | 0.03<br>(.05)    |
| MO* RESS             |                  |                  |                  | -0.10†<br>(.05)   | -0.01<br>(.07)    | -0.02<br>(.07)   |
| BTYPE * RESS         |                  |                  |                  | 0.22*<br>(.10)    | 0.25*<br>(.10)    | 0.24*<br>(.10)   |
| INNOV * BTYPE * RESS |                  |                  |                  |                   | 0.25*<br>(.11)    | 0.26*<br>(.11)   |
| PROAC* BTYPE * RESS  |                  |                  |                  |                   | 0.15†<br>(.08)    | 0.16†<br>(.08)   |
| RISK* BTYPE * RESS   |                  |                  |                  |                   | -0.04<br>(.08)    | -0.05<br>(.08)   |
| MO* BTYPE * RESS     |                  |                  |                  |                   | -0.30**<br>(.11)  | -0.28*<br>(.12)  |
| FOUNDER              |                  |                  |                  |                   |                   | 0.24†<br>(.12)   |
| AGE                  |                  |                  |                  |                   |                   | -0.01<br>(.00)   |
| EMPLOYEES            |                  |                  |                  |                   |                   | -0.001<br>(.00)  |
| REVENU LOW           |                  |                  |                  |                   |                   | -0.09<br>(.16)   |
| REVENU MID           |                  |                  |                  |                   |                   | -0.08<br>(.14)   |
| ENVIRON              |                  |                  |                  |                   |                   | -0.04<br>(.04)   |
| CONSTANT             | 5.62<br>(.06)    | 5.62<br>(.05)    | 5.76<br>(.08)    | 5.80<br>(.08)     | 5.82<br>(.09)     | 5.66<br>(.25)    |
| $R^2$                | 0.26             | 0.32             | 0.38             | 0.47              | 0.49              | 0.51             |
| Adjusted $R^2$       | 0.26             | 0.31             | 0.36             | 0.43              | 0.45              | 0.46             |
| $\Delta R^2$         |                  | 0.05***          | 0.06***          | 0.08***           | 0.03*             | 0.02             |

N=247, a Non-standardized coefficients reported. Standard errors in parentheses; †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ;



Tableau 7.5

Supported and un-supported hypotheses

| Hypothesis                                                                                                                                                                                                                                                            | Supported?          | Explanation                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1a) Innovativeness, proactiveness and risk taking have a positive impact on service performance.                                                                                                                                                                      | Supported           |                                                                                   |
| 1b) MO has a positive impact on service performance.                                                                                                                                                                                                                  | Supported           |                                                                                   |
| 1c) ) Innovativeness, proactiveness and risk taking are positively related to MO                                                                                                                                                                                      | Partially           | not supported for risk taking                                                     |
| 1d) MO mediates the relationship between: innovativeness and service performance, proactiveness and service performance, and risk taking and service performance; such as that it is through MO that these dimensions bring a positive impact on service performance. | Partially           | partial mediation by MO for innovativeness and proactiveness, not for risk taking |
| Hypothesis 2: Business type will moderate the relationship between EO dimensions, MO and service performance such as the impact of these variables will be significantly different in each business context.                                                          | Supported           |                                                                                   |
| Hypothesis 3: In SE organizations, MO does not mediate the impact of innovativeness on performance                                                                                                                                                                    | Supported           |                                                                                   |
| Hypothesis 4: In SE organizations, the impact of proactiveness on performance is mediated by MO                                                                                                                                                                       | Not supported       |                                                                                   |
| 5a) Impact of EO individual dimensions and MO on performance, will be moderated by business type                                                                                                                                                                      | Supported           |                                                                                   |
| 5b) Impact of MO will be moderated by business type                                                                                                                                                                                                                   | Supported           |                                                                                   |
| 5c) Innovativeness and proactiveness will have a positive impact on performance in both SE and SME organizations                                                                                                                                                      | Partially supported | For SE, proactiveness does not have an impact on performance                      |
| 5d) Only in SME's will risk taking have a positive impact on service performance                                                                                                                                                                                      | Not supported       |                                                                                   |
| Hypothesis 6: In Service SMEs, as availability of resources increase, so does the impact of independent variables on performance.                                                                                                                                     | Partially supported | Impact does increase, yet only if one does not also include MO                    |
| Hypothesis 7: In SE organizations, as availability of resources decrease, the impact of innovativeness on performance will increase.                                                                                                                                  | Supported           |                                                                                   |

## CHAPITRE VIII

### SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA THÈSE

Alors que les articles présentés dans les chapitres précédents répondent à une des sous-questions de la thèse, le présent chapitre a pour objectif de présenter la synthèse des résultats de ces articles afin de répondre à la question principale de la thèse : qu'est-ce que l'entrepreneuriat social? Les objectifs secondaires proposaient d'apporter une compréhension de l'ES et aussi de l'expliquer. Seront abordés aussi dans ce chapitre les apports et les limites de la recherche ainsi que les pistes de recherches futures.

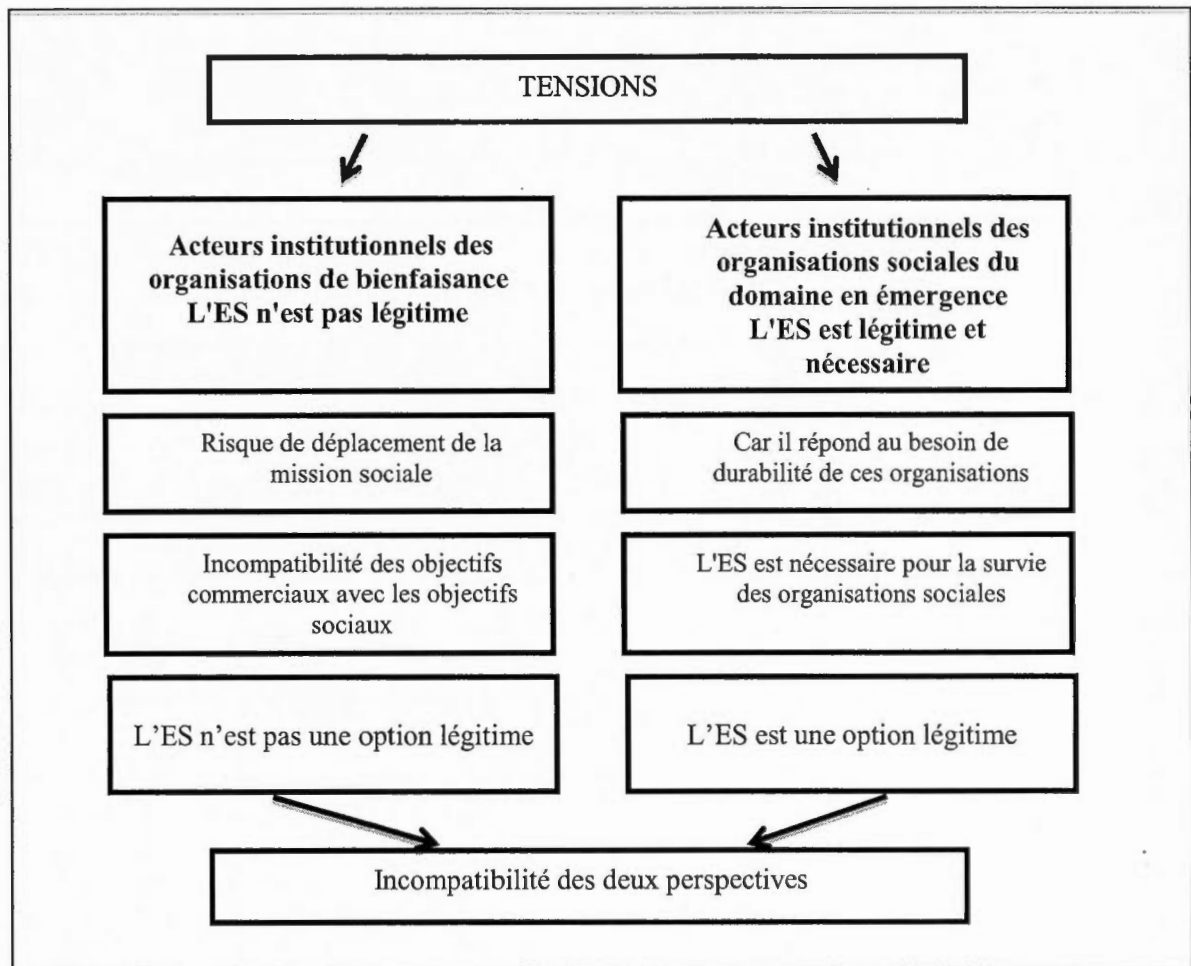
La volonté de comprendre et d'expliquer l'ES a mené en premier à deux articles basés sur des recherches exploratoires. Le premier étudie les discours des acteurs institutionnels portant sur l'ES (article 1) et l'autre étudie les actions de l'entrepreneur social (article 2) dans son réseau. Ces deux recherches ont orienté le troisième article où pour expliquer l'ES, nous avons procédé par une recherche quantitative de nature prédictive où nous avons analysé les orientations stratégiques de l'ES et leur impact sur la performance de l'organisation d'ES (article 3) et ce en comparaison avec les PME commerciales de service.

#### **8.1 Définir l'ES et tracer les frontières du domaine - Qu'est-ce l'entrepreneuriat social selon ses acteurs institutionnels?**

L'article 1 part du constat qu'il existe des tensions dans le domaine de l'entrepreneuriat social et que celles-ci mènent à un problème de légitimité pour l'acteur voulant mettre en place une initiative d'ES. Deux discours s'affrontent, l'un critiquant l'ES sur la base de

l'incompatibilité des objectifs sociaux et commerciaux, l'autre supportant l'ES en y voyant une solution face à un besoin de durabilité des initiatives d'ES. Tel que l'illustre la figure 8.1, sans le support institutionnel nécessaire, l'ES reste illégitime. Pour survivre à plus long terme, l'ES doit obtenir le support d'entrepreneurs institutionnels qui lui construisent un espace légitime.

Or, la théorie institutionnelle nous apprend que les organisations d'un domaine tendent à se ressembler. Elles tendent vers l'isomorphisme (Powell et DiMaggio, 1991). Pour être légitime, une organisation doit se conformer à un standard établi dans le domaine. Or, lors de l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle, d'un nouveau mode d'organisation, les entreprises de ce nouveau domaine en émergence se heurtent aux critiques provenant des domaines déjà établis et ne trouvent pas facilement les standards auxquels se conformer (Cooney, 2006). Dans l'ES, le domaine établi est celui des organisations de bienfaisance traditionnelles, un domaine où la redistribution et la non-accumulation du profit sont à la base de la légitimité de ces organisations. L'ES ne se conforme pas pleinement à ces critères de légitimité puisque la poursuite d'objectifs commerciaux et de moyens d'affaire par les organisations sociales y est encouragée (Dey & Steyaert, 2012). Il en découle des tensions, telles qu'observées dans la littérature portant sur l'ES. Cherchant à établir la légitimité de l'ES en créant de nouvelles bases, en imposant de nouveaux critères, les acteurs de l'ES se font les entrepreneurs institutionnels du domaine.



**Figure 8.1 : Les tensions dans l'ES**

Les entrepreneurs institutionnels sont ceux qui défendent et qui posent les bases d'un nouveau domaine, qui en définissent les frontières et qui déterminent donc les entreprises légitimes du domaine (Child et al., 2007; Lawrence and Philips, 2004). Or, alors même que les entrepreneurs sociaux ont besoin d'un domaine qui leur fournira la nécessaire légitimité, les acteurs institutionnels qui en définissent les frontières ne s'accordent pas sur ce qu'est et sur ce qui n'est pas de l'ES (Nichols, 2010). L'article 1 montre qu'il n'y a pas de consensus sur ce qu'est l'ES (Weerawardena and Mort, 2006).

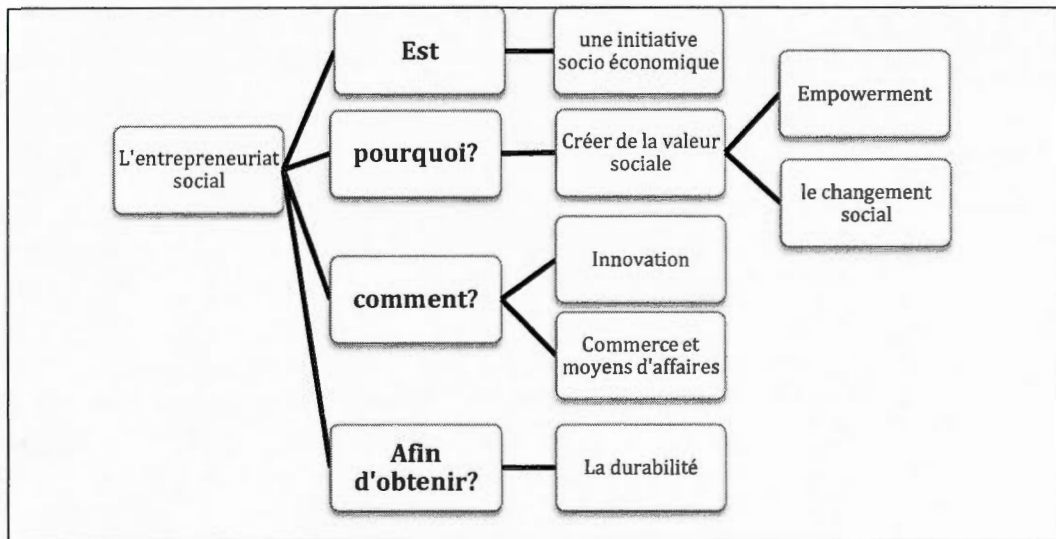
Partant de ce deuxième constat, l'article 1 a dégagé les bases de l'ES à partir des discours de ses entrepreneurs institutionnels : les fondations, les consultants et les universitaires. Tout comme Nicholls (2010), nous considérons que les fondations et les consultants du domaine de l'ES sont des entrepreneurs institutionnels. À ceux-ci, nous avons rajouté les universitaires que nous considérons aussi être des entrepreneurs institutionnels. Bien que le fait de considérer les universitaires en tant qu'entrepreneurs institutionnels puissent surprendre, notons que l'ES est un domaine particulier où les universitaires participent activement à la construction de ce secteur. En plus de ce que nous avons soulevé dans l'article 1 en ce qui concerne les interactions entre les universitaires, les fondations et les consultants, les universitaires sont aussi impliqués dans le développement et la mise en oeuvre d'initiatives d'ES. Dans plusieurs recherches, l'ES réfère à des initiatives innovatrices de professeurs et de leurs étudiants qui sont mises en œuvre à même les universités et les collèges ainsi que d'autres universitaires qui visent à faire avancer un agenda social par leur enseignement (Mars et Rios-Aguilar, 2010). Ainsi, Mars et Rios-Aguilar (2010) soutiennent que l'on doit aussi considérer ces activités en tant qu'initiatives d'entrepreneuriat institutionnel.

Plutôt que de proposer une analyse des tensions, l'article 1 s'engage sur une analyse des points de convergence des discours de ces entrepreneurs institutionnels. Suite à cette analyse, nous proposons un cadre conceptuel de l'ES (figure 8.2)<sup>54</sup> basé sur les discours des acteurs institutionnels. Ce cadre présente une conception large et inclusive de l'ES.

---

<sup>54</sup> La figure présentée ici est une reconfiguration des éléments qui ressortent de l'analyse faite pour l'article 1 et qui a été publiée en 2010 et n'est donc pas identique à celle présentée dans l'article. Nous sommes d'avis que cette configuration est plus simple à comprendre que celle présentée dans l'article 1 et qu'elle reste fidèle aux résultats de l'analyse.





**Figure 8.2 : Cadre conceptuel de l'entrepreneuriat social**

C'est ainsi que l'article 1 amène à concevoir l'ES en tant qu'initiative dont les orientations stratégiques sont guidées par sa raison d'être, son orientation sociale; là sont les racines de l'organisation. Ces racines sont ancrées dans la volonté de créer de la valeur sociale, et ce par le changement en fournissant aux populations et acteurs aux prises avec un problème social le pouvoir de participer à ce changement (*empowerment*). C'est ainsi que l'ES cherche à innover soit en utilisant les stratégies des organisations commerciales en réponse à un problème social; l'ES adopte les moyens marchands et d'affaires des organisations commerciales. Pour l'ES, c'est de ces choix stratégiques que dépend la durabilité de son organisation et de sa mission sociale.

À la question principale de la thèse, l'article 1 nous amène donc à concevoir l'ES en tant que réponse stratégique d'organisations sociales qui, face à un environnement turbulent, adoptent des comportements et des actions pour assurer leur durabilité. Ces organisations se tournent ainsi vers l'entrepreneuriat et le marché, adoptant une posture socio-économique; les organisations de l'ES sont à la fois sociales, entrepreneuriales et marchandes.

L'article 1 illustre clairement que les discours des acteurs institutionnels de l'ES supportent une orientation stratégique plus entrepreneuriale de ces organisations, surtout en ce qui concerne l'innovation. Or, même si le concept d'innovation est depuis longtemps reconnu dans le domaine de l'entrepreneuriat, et bien qu'essentielle, l'innovation à elle seule ne peut indiquer la présence d'entrepreneuriat (Miller, 1983). Bien que l'analyse du discours effectuée dans l'article 1 permet de faire ressortir d'autres concepts souvent liés à l'entrepreneuriat, comme la prise de risque et le concept d'opportunité, ces concepts sont peu abordés et nécessitent un développement plus large.

Notre analyse illustre aussi le changement vers une orientation plus marchande des organisations sociales de l'ES. Or, bien que l'aspect marchand de ces organisations soit souvent mentionné dans la littérature, il reste que peu d'auteurs ont élaboré sur cette orientation. Comme nous le discutons dans l'article 3, la grande majorité de la littérature sur l'ES associe l'orientation marchande (OM) de l'ES à sa seule dimension commerciale. Or, d'autres auteurs vont au-delà de cette conception restreinte de l'OM et y associent celle d'une OM plus large qui voit cette orientation comme incluant la collecte d'informations, la diffusion de ces informations dans l'organisation et la réactivité face à ces informations (Weerarwardena et Mort, 2006 ; Kohli et al, 1993); cette perspective est celle de l'OM telle que conçue dans le domaine du marketing et c'est cette orientation que nous analysons dans l'article 3. Cette perspective est supportée par l'analyse que nous avons effectuée pour l'article 2 et c'est sur la discussion des résultats de cet article que nous allons maintenant nous tourner.

## **8.2. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social : étude de l'acteur et de son réseau**

Alors que l'article 1 nous apporte une compréhension de ce qu'est l'ES pour ses acteurs institutionnels, il reste que pour comprendre plus largement l'ES, il faut aussi étudier les organisations de l'ES elles-mêmes. Les articles 2 et 3 font justement cela; le premier en se concentrant sur une organisation et son réseau et le deuxième en comparant l'ES aux organisations commerciales.

Dans l'article 2, la théorie des liens faibles de Granovetter (1973) est mobilisée afin de mettre en évidence les solutions créatives que les entrepreneurs sociaux mettent en place pour répondre à leur mission sociale. Ainsi, partant de la recherche antérieure en ES, l'article 2 soulève l'importance du réseau pour ces organisations. De la littérature antérieure, trois modes d'action en réseau sont identifiés : l'implication de la population et des acteurs externes dans l'initiative (Spear, 2006; Shaw, 2004), l'action proactive des entrepreneurs sociaux dans la création de leur réseau (Mair & Schoen, 2007), et l'apport par l'entrepreneur social des liens manquants à ce réseau lorsque nécessaire (Mair & Schoen, 2007). L'étude de cas présenté dans l'article 2 met en évidence comment les entrepreneurs sociaux construisent leur réseau ainsi que les rôles qu'ils assument pour permettre la réalisation de leur mission sociale. La figure 8.3 présente une synthèse des différents liens (forts et faibles) du réseau de l'entreprise.

Par ces liens, l'entrepreneur initial se connecte à d'autres acteurs pour la mise en œuvre de l'initiative. Les acteurs de l'organisation étudiée impliquent aussi les producteurs, qui sont ceux que l'organisation vise à aider et d'autres acteurs qui eux apportent les ressources financières nécessaires aux producteurs. Ce faisant, le cas à l'étude permet d'illustrer les trois modes d'action préalablement identifiés dans la littérature sur l'ES. À ces trois modes d'action, l'article 2 propose d'en rajouter un quatrième, le partage des connaissances dans le réseau.

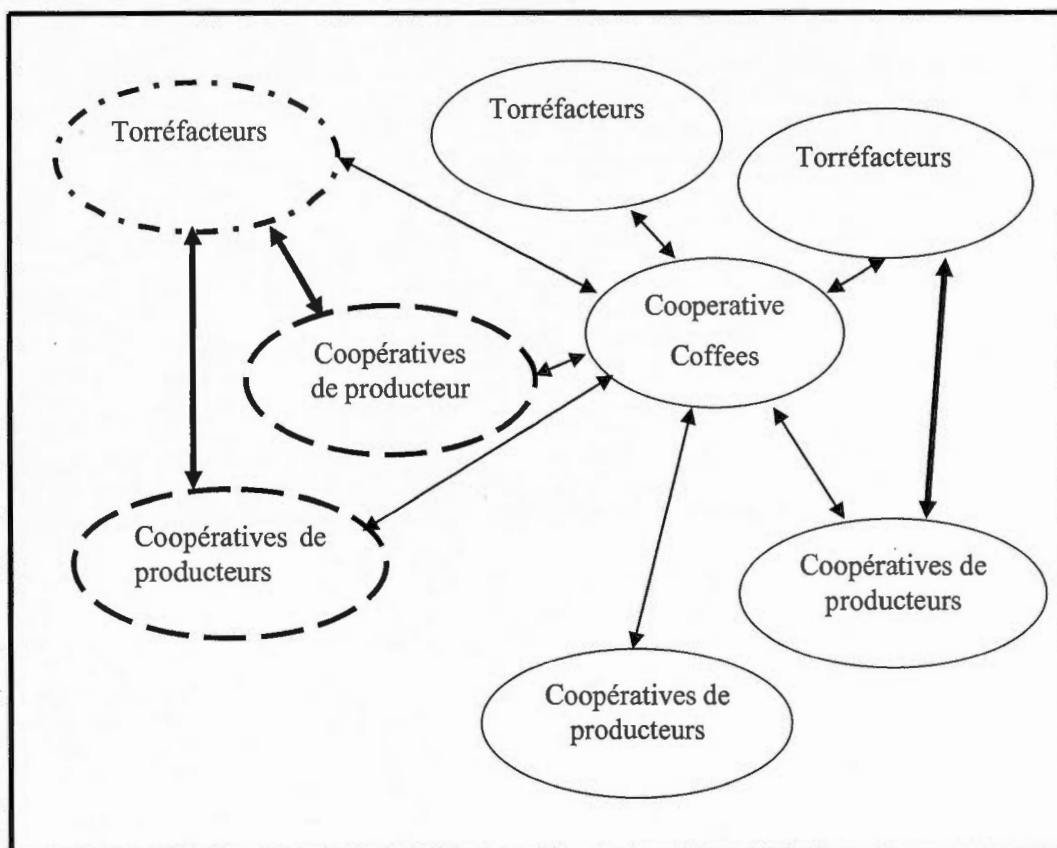


Figure 8.3: Liens réseau entre les torréfacteurs, les producteurs et l'initiative d'entrepreneuriat social<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Dans la figure, les lignes brisées représentent des acteurs impliqués dans les plus petits réseaux de l'initiative, les flèches représentent les réseaux de liens entre les acteurs, les traits plus épais, représentent des liens forts et les traits fins représentent des liens faibles.

L'organisation étudiée a ainsi mis en place la structure qui permet et qui motive la collecte et la diffusion de l'information. Les liens entre les producteurs, clientèle visée par l'initiative d'ES, et les torréfacteurs sont fortement encouragés, permettant ainsi le transfert de connaissances et d'information. De plus, des événements plus spécifiques sont organisés pour récolter l'information auprès des producteurs, occasions où l'ES réunit de nombreux acteurs, ce qui permet de mieux collecter et diffuser l'information dans son réseau. L'organisation comporte aussi de nombreux comités qui servent de liens entre les acteurs et permettent ainsi que l'information soit diffusée et que des solutions communes soient élaborées. Nous avons aussi été en mesure de constater que l'ES est réactif face à l'information obtenue auprès des producteurs, notamment en mettant en place les Accords de Xéla en réponse aux besoins des producteurs.

Un autre aspect soulevé dans l'article 2 concerne aussi comment la mission sociale permet de diriger et d'orienter les choix des entrepreneurs sociaux. La littérature sur l'ES critique la mise en œuvre d'une stratégie plus marchande et commerciale dans l'ES proposant que cette stratégie apporte un potentiel de déplacement de la mission sociale (Weisbrod, 2004). Or, l'article 2 illustre comment les entrepreneurs sociaux maintiennent le cap en priorisant des valeurs intimement liées à leur mission sociale. L'organisation d'ES priorise donc la création de liens forts avec les producteurs qui sont ceux que l'organisation vise aider, le maintien de la mission sociale en tant que priorité de l'organisation, et l'établissement d'un cadre éthique et de la recherche de la qualité pour guider la croissance de l'organisation. Ces valeurs portées par l'organisation d'ES permettent donc d'éviter le déplacement de ses objectifs vers ceux plus commerciaux au détriment de sa mission sociale. C'est donc la mission sociale qui guide les choix stratégiques de l'organisation d'ES étudiée.

Il importe aussi de noter que le cadre conceptuel de l'ES (figure 8.5) développé dans le premier article est bien sûr applicable à l'organisation d'ES étudiée et discutée dans notre 2<sup>e</sup> article. Le cadre conceptuel de l'article 1 appliqué au cas de l'article 2 illustre l'aspect socio-économique de l'entreprise étudiée, celle-ci visant à créer de la valeur sociale en fournissant un accès au marché aux producteurs ainsi qu'en facilitant le transfert des connaissances.



Cette volonté amène l'organisation à innover par l'inclusion des producteurs et des torréfacteurs dans une même structure. L'organisation est aussi marchande dans sa dimension commerciale, afin d'assurer la durabilité de l'organisation. Or, l'OM de cette organisation se manifeste aussi de façon plus complète, notamment lorsqu'elle collecte, diffuse et réagit à l'information fournie par ses producteurs. Ces trois actions correspondent aux dimensions de l'OM telles que le conçoivent Kohli et al. (1993).

Le cas étudié pour l'article 2 permet donc de mettre en évidence que les aspects marchands des organisations d'ES ne sont pas uniquement liés à la commercialisation de produits et de services (perspective étroite de la définition de l'ES, Austin et al 2006); ces aspects marchands sont aussi liés à l'adoption de l'OM au niveau des orientations stratégiques de l'organisation.

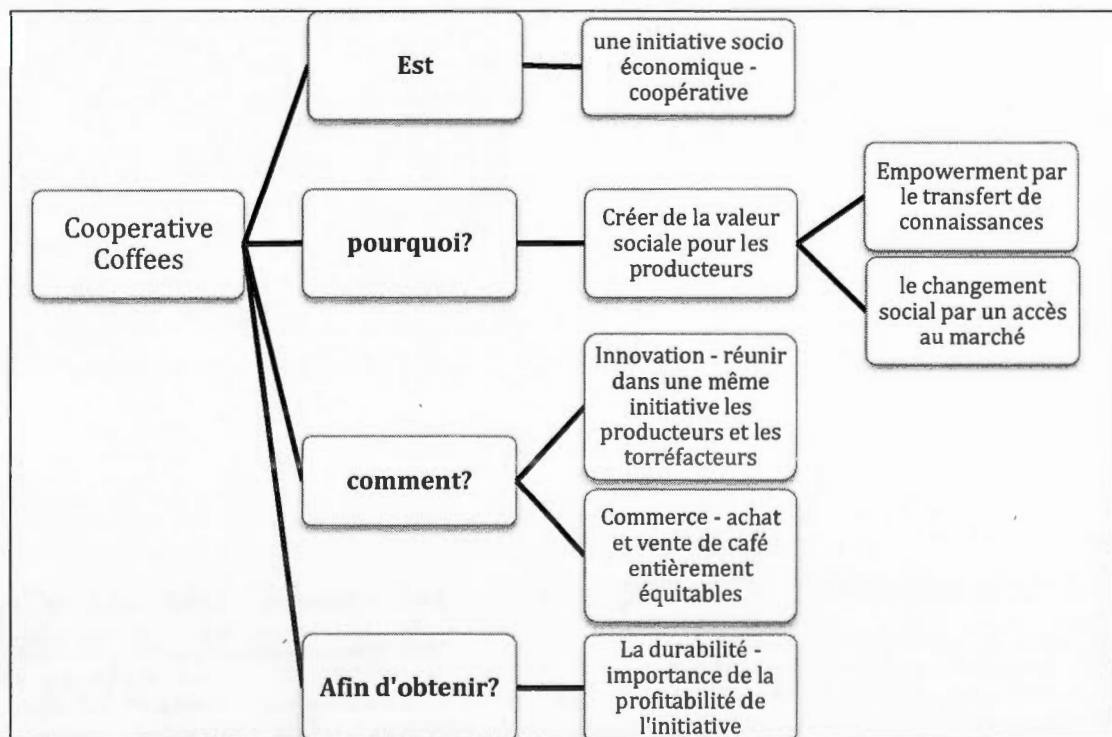


Figure 8.4: Cadre conceptuel de l'ES appliqué à Cooperative Coffees

Le cas étudié illustre aussi la proactivité des acteurs étudiés, une dimension de l'OE qui est peu mentionnée en ES. L'étude de cas de notre article 2 illustre que l'ES est proactif en ce qu'il devance les organisations de son domaine dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions aux problèmes des acteurs qu'il vise à soutenir par son initiative. C'est ainsi qu'en établissant un accord avec les producteurs et en les impliquant dans l'élaboration de projets, l'organisation étudiée devance les autres acteurs de son domaine, et ce tout en respectant le principe d'équité du domaine dans lequel elle participe, celui du commerce équitable. L'ES est donc proactif.

Ces constats soulèvent l'importance de l'OM dans l'ES et permet de concevoir l'organisation d'ES en tant qu'organisation proactive. Les apports de l'article 1 et de l'article 2 mettent en évidence que l'ES se caractérise à la fois par l'OE et l'OM. Par contre, cela se doit d'être étudié plus en profondeur, car l'analyse du discours de l'article 1 permet de dégager les points de convergence dans les discours sur l'ES, mais il reste à tester que la convergence des discours est bien représentative du domaine. De plus, l'article 2 illustre la proactivité et l'OM de l'ES, mais cette recherche reste exploratoire et ne peut donc pas être généralisable à l'ensemble du domaine. L'article 3 répond à ce besoin de connaissances généralisables dans l'ES et mesure l'OE et l'OM et leur impact sur la performance dans les organisations de l'ES et ce comparativement aux organisations de service commerciales.

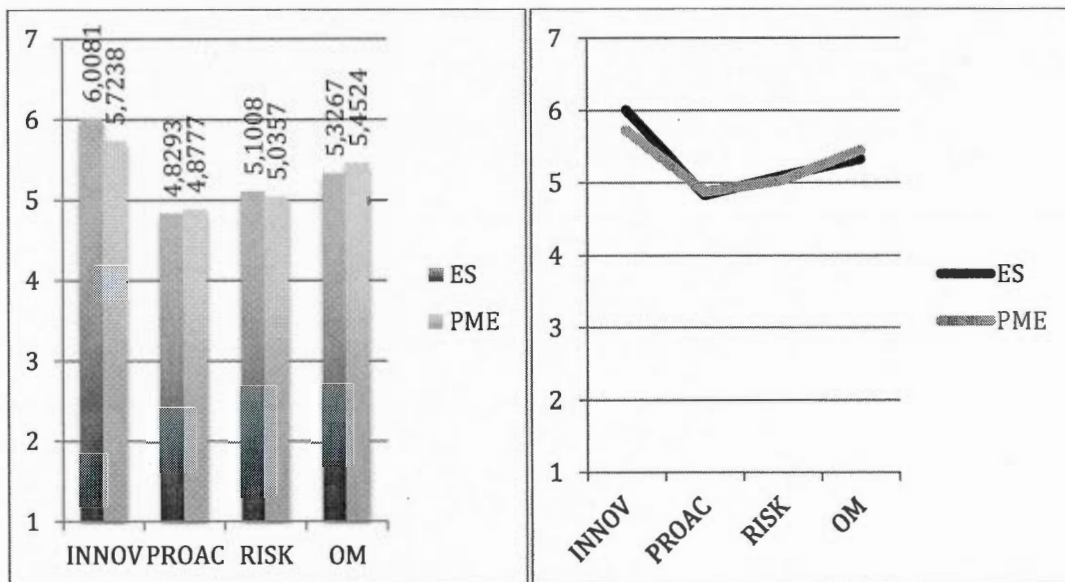
### **8.3. Comprendre ce qu'est l'ES en comparaison aux entreprises commerciales**

Dans les deux premiers articles, nous notons que l'ES adopte trois orientations : celle de sa mission, représentée par l'axe social de l'ES, et celles de ses orientations stratégiques, marchande et entrepreneuriale, représentées par son axe entrepreneurial. Or, bien que cela amène une meilleure compréhension de l'ES, il reste que l'on ne peut dire à ce stade en quoi l'ES, si ce n'est de sa visée sociale, diffère de l'entrepreneuriat commercial. Pour mieux comprendre l'ES, il importe donc de comparer les interactions et impacts de ses orientations avec ceux de l'entrepreneuriat commercial. De cette façon, il sera possible de mieux comprendre en quoi la raison d'être de l'ES, sa dimension sociale, a un impact ou non sur la

mise en œuvre des stratégies de ces organisations. C'est donc ce que nous faisons dans la recherche empirique quantitative de l'article 3.

En premier, notons que la mesure même des dimensions stratégiques de l'ES illustre la présence des orientations stratégiques soulevées plus haut. Comme l'indique la figure 8.5, les organisations de l'ES adoptent à la fois une OE et une OM alors que le score moyen sur les mesures de l'innovativité (INNOV), de la proactivité (PROAC), de la prise de risques (RISK) et de l'orientation marché (OM) indiquent des scores supérieurs à 4; valeur que nous considérons comme la valeur limite de chacune de ces orientations. En effet, comme chaque dimension est mesurée sur une échelle entre 1 et 7, la valeur de 4 représente la valeur centrale. La valeur la plus faible mesurée est celle pour la mesure de la proactivité; or cela est aussi le cas pour les PME commerciales. Comme l'illustre le graphique des courbes de la figure 8.6, les mesures moyennes des dimensions stratégiques en ES et celles en PME suivent une courbe très proche.

Les PME de service commerciales et les organisations de l'ES ne sont donc pas différentes au niveau de leur OE et de leur OM, du moins pas si nous considérons individuellement ces orientations stratégiques. Comme l'indiquent les résultats de la mesure des différentes dimensions stratégiques, les organisations d'ES adoptent les orientations stratégiques des organisations commerciales. De plus, l'article illustre aussi que les organisations d'ES sont aussi des PME de service. Pourtant, malgré ces aspects très similaires, la PME de service d'ES reste bien différente de la PME de service commerciale. C'est sur la discussion de ces différences que nous allons maintenant nous attarder.

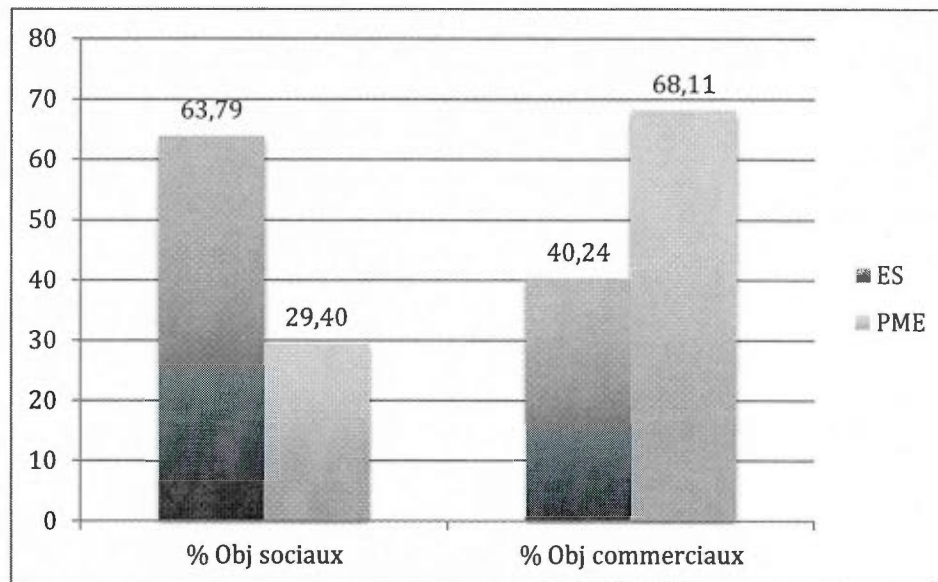


**Figure 8.5 : Comparaison des moyennes**

En fait, la première différence à noter entre les PME de services commerciales et les organisations de l'ES concerne l'effet de la dominance des objectifs sociaux pour l'ES sur la mise en œuvre de ses orientations stratégiques. Comme l'indique la figure 8.6, la proportion des objectifs sociaux et commerciaux est l'inverse dans les organisations de l'ES comparativement à la proportion dans les PME de service commerciales.

Cela confirme ce qui est largement mentionné dans la littérature portant sur l'ES : la mission sociale est la priorité de l'organisation. Or, ce que nous constatons est que cette priorité des objectifs sociaux, qui est à la base de la raison d'être de l'organisation, a un impact sur les interactions entre les différents éléments de sa stratégie et de leur effet sur sa performance.





**Figure 8.6 : Comparaison pourcentage des objectifs sociaux et commerciaux**

Ainsi, bien que les organisations de l'ES adoptent à la fois une OE et une OM, les liens entre ces orientations, ainsi qu'avec la performance de l'ES, sont significativement différents de ceux des PME de services commerciales. Alors que des acteurs soulèvent des inquiétudes concernant les impacts négatifs de la poursuite d'orientations stratégiques calquées sur celles d'organisations à vocation commerciale sur la mission sociale (Laville and Nyssens, 2001; Perlmutter and Adams, 1990), ce qui ressort de notre analyse illustre plutôt que c'est la mission sociale de l'organisation d'ES qui a un effet sur les interactions entre ses orientations stratégiques et sa performance. Il semblerait que ce ne sont pas les orientations stratégiques qui exercent une influence sur la mission sociale, mais plutôt cette dernière qui influence l'application des stratégies calquées sur celles d'organisations commerciales.

Les organisations de l'ES ne sont donc pas différentes au niveau de chacune de leurs orientations stratégiques, mais elles le sont lorsque l'on analyse les interactions des ces orientations stratégiques, ainsi que de leurs impacts sur la performance. Ainsi, lorsque l'on ne tient pas compte du type d'entreprise (organisations d'ES et PME commerciales de service),



les résultats de nos analyses au niveau des dimensions de l'OE illustrent qu'uniquement l'innovativité et la proactivité ont un impact sur la performance; la prise de risque n'a pas d'impact sur la performance. Seule l'augmentation de l'innovativité et de la proactivité mène à une augmentation de la performance.

Lorsque l'on rajoute l'OM dans le modèle, on constate que cette orientation a elle-même un impact positif sur la performance, mais l'inclusion de cette variable dans le modèle mène à une diminution de l'impact direct de l'innovativité et de la proactivité. Il apparaît donc que si nous considérons les PME de service en tant que groupe homogène, les impacts des orientations vers l'innovativité et vers la proactivité passent au travers de l'OM. Cela signifie que pour que la mise en œuvre de ces deux orientations puisse apporter un effet positif sur la performance, l'organisation doit aussi mettre en œuvre une OM.

Or, on constate lors de notre analyse que le type d'entreprise, sa raison d'être, a une influence sur les interactions entre les orientations stratégiques et la performance. Ainsi, lorsque l'on sépare nos organisations, selon qu'elles sont des organisations d'ES ou des PME commerciales de service, les résultats pour ces deux groupes sont très différents. En effet, en ce qui concerne l'impact de l'orientation stratégique vers l'innovativité, ce que l'on observe est que celle-ci a un impact direct sur la performance pour les organisations d'ES. Il n'est donc pas nécessaire pour les organisations d'ES de mettre en œuvre une OM pour que l'innovativité apporte un impact positif sur sa performance. Or, en ce qui concerne les PME commerciales de service, l'impact de l'orientation stratégique envers l'innovativité passe directement par l'OM. Les PME commerciales de service qui mettent en œuvre une orientation vers l'innovativité doivent donc aussi mettre en œuvre une OM pour que la première orientation puisse avoir un impact positif sur la performance.

Selon nos résultats, il apparaît que le type d'entreprise, sa raison d'être, agit en tant que modérateur de l'apparition de l'effet de médiation de l'orientation marché entre l'orientation entrepreneuriale et la performance rapportée. En effet, comme nous l'avons mentionné, lorsque l'on considère conjointement les deux groupes, l'OM n'a qu'un effet partiel sur les

impacts des autres orientations stratégiques. Or, lorsque l'on considère les deux groupes séparément, nous constatons que cet effet partiel observé pour l'ensemble des organisations est en fait le résultat de l'effet total observé auprès des PME commerciales de service. L'effet de l'orientation stratégique envers l'innovation interagit donc avec le type d'entreprise dans l'explication de la performance. En particulier, l'effet direct de l'orientation envers l'innovation sur la performance, lorsque l'OM est considérée dans le modèle, est présent et fort pour les entrepreneurs sociaux, mais ne l'est pas pour les entrepreneurs commerciaux.

Le fait que la médiation par l'OM de l'orientation vers l'innovativité n'est pas observée dans les organisations de l'ES peut être expliqué par la volonté de maintenir séparées les activités marchandes et commerciales des activités liées à la mission sociale. Les critiques portées par certains acteurs du domaine et que nous avons exposées dans notre article 1 peuvent expliquer cette séparation des initiatives plus marchandes des initiatives plus sociales. Cette séparation des initiatives et orientations marchandes dans l'ES de ses initiatives et orientations entrepreneuriales est donc à étudier et représente une des pistes de recherches qui ressortent de la thèse.

De plus, pour les organisations d'ES, la proactivité n'a pas d'effet sur la performance lorsque l'orientation vers l'innovativité et l'OM sont considérées simultanément dans le modèle. Pour les PME commerciales, la proactivité a un effet sur la performance, effet pour lequel l'OM agit comme médiateur partiel. Cela signifie que pour les organisations d'ES, des dimensions de l'OE, seule l'orientation stratégique envers l'innovativité apporte un impact positif sur la performance alors que les orientations stratégiques envers la proactivité et la prise de risques n'ont aucun impact sur sa performance. En ce qui concerne les PME commerciales de service, l'on constate que deux orientations stratégiques liées à l'OE sont importantes, soit l'innovativité et la proactivité. De plus, contrairement aux organisations de l'ES, les PME commerciales de service doivent aussi mettre en œuvre une OM pour que ces deux orientations puissent apporter leur plein potentiel d'un impact positif sur la performance.

Les résultats de ces analyses illustrent ici l'importance de l'innovation pour l'augmentation de la performance des organisations de l'ES. Nos analyses indiquent que l'innovation a un impact direct sur la performance de l'ES et que l'impact de l'innovation ne passe pas par l'OM. Ainsi, pour l'ES, bien que l'OM permette d'augmenter la performance de l'organisation, cet impact est indépendant de celui de l'innovation. Pour les entrepreneurs sociaux, des trois dimensions de l'OE, l'innovation est la seule variable qui a un impact sur la performance. Pour les PME commerciales de services, les relations entre les variables sont plus complexes. Les PME commerciales ont besoin de l'OM pour que l'innovation apporte un impact sur la performance; l'impact de l'innovation sur la performance passe par l'OM. Pour la proactivité, son impact ne passe que partiellement par l'OM. Pour les PME commerciales, il y a donc deux dimensions de l'OE qui apportent un impact sur la performance et l'OM est essentielle à la maximisation de ces impacts.

La raison d'être des organisations a donc un impact important sur la mise en œuvre des orientations stratégiques. Comme les organisations d'ES sont principalement des PME (24.8 employés en moyenne, et 75 % des entreprises ont des revenus de moins de 1 million\$), la source des différences observées n'est donc pas à chercher dans la taille de l'organisation, ni, comme nous l'avons indiqué plus haut dans la présence des différentes orientations stratégiques, mais plutôt dans sa raison d'être.

Comme la raison d'être des organisations d'ES est intimement liée à sa mission sociale, l'on constate que c'est donc celle-ci qui guide la mise en œuvre des orientations stratégiques de ces organisations.

Mais, notre recherche illustre aussi que la raison d'être de l'organisation n'est pas le seul aspect important lors de la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Un autre aspect à considérer est la disponibilité des ressources de l'organisation. Nous passons donc sur la discussion des impacts de la disponibilité des ressources selon nos deux groupes.

### *Impact de la disponibilité des ressources*

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de notre thèse, la disponibilité et l'accès aux ressources sont pour plusieurs auteurs des facteurs importants qui permettent d'expliquer l'émergence de l'ES. Or, ce qui ressort de notre analyse est que la disponibilité des ressources n'affecte pas les activités des entrepreneurs sociaux de la même façon qu'elle affecte celles des entrepreneurs commerciaux. C'est ainsi que pour les organisations de l'ES, l'orientation stratégique envers l'innovation est d'autant plus importante que les ressources disponibles sont basses. En effet, pour les organisations d'ES, l'impact de l'orientation stratégique envers l'innovativité sur la performance est le plus important lorsque ces organisations se retrouvent à un niveau très bas de ressources disponibles. Bien que toujours positif, l'effet de l'orientation envers l'innovation diminue à mesure que les ressources augmentent.

Ainsi, nos résultats illustrent le fait que lorsque les organisations d'ES se retrouvent face à un manque de ressources et qu'elles s'engagent dans la poursuite de l'innovation comme moyen de performer (Desa, 2012), cette orientation vers l'innovativité permet à l'entreprise de performer et d'atteindre ses objectifs et ce malgré un niveau plus faible de ressources.

Or, les résultats de notre recherche indiquent que pour les PME commerciales de service, le fait de poursuivre une orientation vers l'innovation ne permet pas de compenser un manque de ressources. Comparativement à l'ES, pour les entreprises de type commercial, l'effet de l'orientation envers l'innovativité sur la performance est négatif lorsque les ressources de l'entreprise sont basses. Cet effet devient positif à mesure que les ressources augmentent, mais est non statistiquement significatif jusqu'à ce que les ressources de l'entreprise soient très élevées.

Ainsi, pour les PME commerciales de service, celles-ci doivent bien comprendre la situation particulière de leur organisation. En effet, une PME commerciale de service ayant très peu de ressources disponibles ne devrait pas poursuivre une orientation stratégique envers l'innovativité et ce même si elle met aussi en œuvre une OM. Par contre, lorsque les

ressources d'une PME commerciale de service sont à un niveau moyen, la mise en œuvre d'une double orientation stratégique, envers l'innovativité et l'OM, apporte un impact positif sur sa performance. Finalement, lorsque la PME commerciale de service se retrouve dans une situation très favorable au niveau des ressources disponibles, la mise en œuvre d'une OM n'apporte aucun impact supplémentaire; cette dernière peut donc mettre en œuvre une orientation stratégique envers l'innovativité sans pour autant mettre aussi en œuvre une OM. La recherche de l'article 3 permet donc de confirmer que l'orientation vers l'innovativité nécessite un apport important de ressources organisationnelles (Covin et Slevin, 1991). Or, si l'organisation adopte aussi une OM, la recherche illustre que la compréhension du marché qu'apporte l'OM offre à l'organisation la possibilité de performer par la poursuite d'une orientation vers l'innovativité lorsque ses ressources sont à un niveau moyen.

L'article 3 démontre donc que les organisations de l'ES sont très différentes des PME commerciales de service alors que quel que soit le niveau de ressources disponibles, celles-ci sont en mesure d'adopter une orientation envers l'innovation qui apporte un impact positif sur leur performance, et ce, sans que leur soit nécessaire l'adoption d'une OM, ni même un surcroît de ressources disponibles.

Ce constat supporte la littérature qui propose que l'ES soit une réponse stratégique et une orientation vers l'innovativité (Nicholls, 2010). De plus, la recherche permet d'illustrer que cette orientation stratégique face à un environnement turbulent et où les ressources sont rares (Weerawardena et al, 2009; Dey & Steyeart, 2012) permet aux organisations d'ES d'atteindre leurs objectifs. En ce qui concerne le fait que les organisations d'ES réussissent à performer par la poursuite d'une orientation vers l'innovativité tout en ayant un niveau faible de ressources, nous proposons que cela puisse être expliqué par le fait que les organisations d'ES ont tendance à utiliser les ressources de façon collaborative avec d'autres acteurs, partageant même celles-ci (Dacin et al, 2010). L'organisation d'ES peut donc compenser les ressources manquantes par l'utilisation des ressources d'acteurs de son réseau. Cette observation apporte ici une autre piste de recherche que soulève la thèse.



#### **8.4. Conclusion sur la synthèse des résultats**

Notre recherche, nous amène à étudier quatre pôles liés entre eux : les acteurs, la raison d'être, les stratégies et les objectifs. Chacun des trois articles apporte des informations sur ces différents pôles. Il reste à savoir comment ceux-ci interagissent et s'influencent. C'est donc sur ces liens que nous allons maintenant nous attarder en conclusion de ce chapitre de synthèse des résultats.

L'entrepreneuriat social se caractérise fondamentalement par la cohabitation de deux axes, l'axe entrepreneurial, lié aux moyens d'affaires adoptés et mis en oeuvre par l'entrepreneur social, et l'axe social qui est lié à sa raison d'être.

Dans le domaine de l'ES, la raison d'être de l'organisation est fondamentalement liée à sa mission sociale puisque celle-ci en est la priorité. La raison d'être de l'ES, c'est de créer de la valeur sociale; c'est ce qui le pousse à performer (Austin et al. 2006). Ce faisant, l'ES devient un agent du changement social (Ashoka, 2008), c'est-à-dire qui s'efforce d'apporter des solutions durables à des problèmes sociaux persistants (Alvord et al, 2002). Pour les acteurs institutionnels du domaine de l'ES, la raison d'être de l'ES est son potentiel d'apporter un changement radical (Thake and Zadek, 1997) et révolutionnaire en identifiant les sources des problèmes systémiques de nos systèmes sociaux (Zahra et al, 2009).

Pour certains auteurs, cette conception de l'ES est une vision optimiste et harmonieuse du changement social (Dey & Steyaert, 2010), une vision héroïque et messianique (Nicholls and Cho, 2006) de l'ES. Le social, dans les discours de ceux qui construisent les bases de la légitimité du domaine de l'ES, est donc porté par un discours positif et optimiste sur son potentiel. Bien que cette conception puisse être critiquée pour sa vision héroïque de l'entrepreneur social (Dey & Steyaert, 2010), la recherche illustre qu'elle reste la perspective dominante qui est transmise par le discours de théorisation du domaine. De plus, en étudiant

les actions de l'entrepreneur social ainsi que les orientations stratégiques de ses organisations, la thèse permet d'illustrer que cette conception se traduit aussi dans ces organisations.

La figure 8.7 illustre l'imbrication des différentes étapes de la recherche ainsi que des acteurs. Ainsi, on perçoit que les étapes de cette recherche permettent de comprendre des éléments qui façonnent l'institutionnalisation de l'ES. Les acteurs institutionnels au niveau macro tiennent un discours qui encadre les actions des entrepreneurs sociaux qui eux posent les actions d'ES. L'action au niveau micro des ces acteurs est donc portée et légitimée par le discours des acteurs du niveau macro qui influencent aussi les orientations stratégiques. La recherche permet donc d'illustrer les liens entre ces différents niveaux du domaine de l'ES.

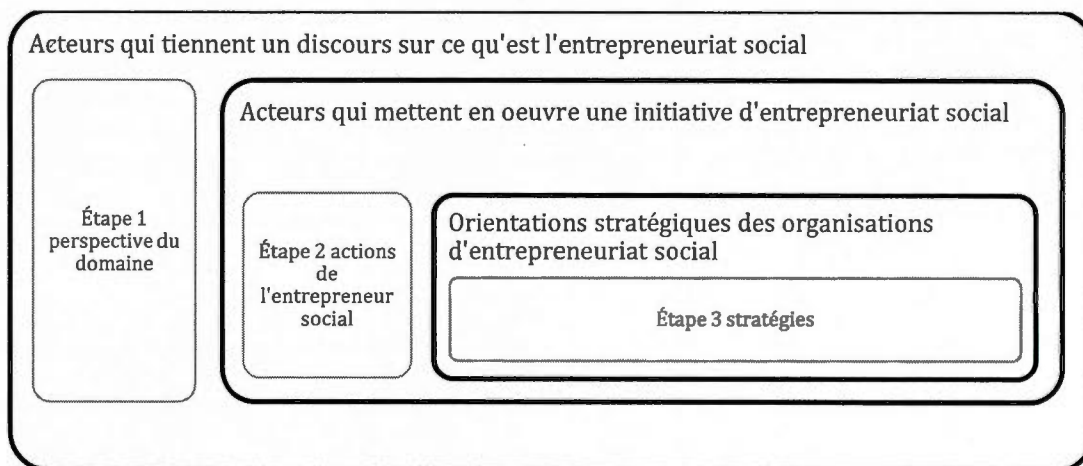
L'article 1 en se penchant sur le niveau macro du domaine de l'entrepreneuriat social illustre comment les acteurs influents de celui-ci cadrent ce nouveau domaine dans des actions discursives. Comme l'argumentent Lawrence & Philips (2004 : 690), « l'action discursive à un niveau macro peut agir pour procurer les bases de la construction de nouveaux champs institutionnels »<sup>56</sup>.

Ainsi, alors qu'au niveau micro les actions des entrepreneurs sociaux sont importantes, il faut aussi tenir compte du fait que les discours des acteurs du niveau macro influencent comment se développent les bases du domaine. Donc, les acteurs au niveau macro peuvent influencer les stratégies des acteurs au niveau micro et ce sont ces derniers, ici les entrepreneurs sociaux, qui détermineront quels éléments du niveau macro seront utilisés, car « la construction d'un domaine dépend de l'action locale et des stratégies des acteurs locaux » (Lawrence and Philips, 2004 : 690)<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Traduction libre par nous : "discursive activity at a macro level can act to provide the building blocks for new institutional fields »

<sup>57</sup> Traduction libre par nous : « will then be used: « construct a field depends upon local action and the strategies of local actors »



**Figure 8.7 : Imbrication des étapes de la recherche et des niveaux d'analyse**

Les orientations stratégiques des organisations de l'ES ne sont pas indépendantes de ce qui est porté par les fondations, les consultants et les chercheurs universitaires étudiés dans l'article 1 et il y a interaction entre les deux niveaux. La structure d'un domaine dépend du travail de nombreux acteurs à des niveaux différents (voir figure 8.8). Les entrepreneurs institutionnels qui construisent les bases d'un domaine en émergence, comme ici celui de l'ES, sont donc présents aux niveaux micro et macro. Cela étant dit, les acteurs en position de pouvoir ont une grande influence sur comment un domaine sera structuré, et même si la structure finale d'un domaine ne dépend pas d'un seul acteur, « les activités stratégiques de la part d'acteurs puissants jouent aussi un rôle important dans les processus de structuration qui déterminent les caractéristiques du domaine » (Lawrence and Philips, 2004 : 690)<sup>58</sup>.

On a vu dans l'article 1 que, dans un contexte où la survie de l'organisation est incertaine, face aux critiques quant à la légitimité de leurs actions et quant à la structure organisationnelle adoptée par les entrepreneurs sociaux, ces derniers ont besoin de trouver un lieu où ces actions seront acceptées comme étant légitimes. Selon la théorie institutionnelle, les structures organisationnelles et les stratégies mises en œuvre dans ces organisations

<sup>58</sup> Traduction libre par nous : « strategic activity on the part of powerful actors also plays an important role in processes of structuration that determine the characteristics of the field »

contribuent à la construction de la légitimité. Ainsi « les théoriciens institutionnels argumentent que la construction de la légitimité est la force qui mène les décisions concernant les stratégies et structures organisationnelles (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Poweil, 1983; Zucker, 1987) et que l'acceptation sociétale de l'organisation, et sa survie subséquente, dépendent du support d'entités pertinentes dans son environnement (Baum and Oliver, 1992; Dacin, 1997; Ruef and Scott, 1998) » (Human & Provan, 2000 : 328)<sup>59</sup>.

Les éléments portés par les acteurs influents du domaine et sur lesquels ceux-ci tiennent un discours de théorisation mènent ici à l'institutionnalisation normative de ces éléments au niveau macro. À leur tour, ces éléments peuvent être conceptualisés comme des ressources dans lesquelles d'autres acteurs peuvent puiser. Ces ressources discursives publiées dans des textes largement diffusés créent des opportunités pour la négociation et la construction de la légitimité (Maguire & Hardy, 2006). La recherche permet donc de mettre en évidence « les stratégies de légitimation dans lesquelles les organisations s'engagent activement dans des processus qui alignent des logiques internes et du domaine pour façonner les champs institutionnels en systèmes fermés d'auto-légitimation » (Nicholls, 2010 : 617)<sup>60</sup>. Cette façon de construire la légitimité de l'ES caractérise le domaine qui « fonctionne présentement en tant que système fermé caractérisé par un haut niveau de référence interne et un bas niveau d'interaction externe » (Nicholls, 2010 : 617)<sup>61</sup>.

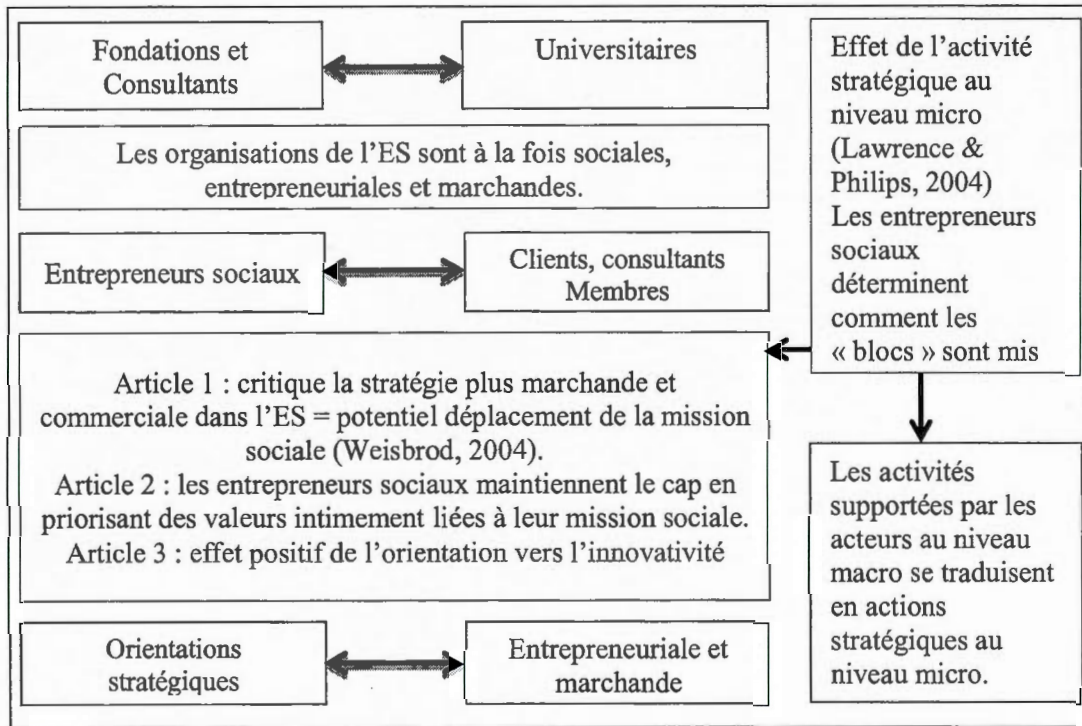
---

<sup>59</sup> Traduction libre par nous : « institutional theorists argue that legitimacy building is the driving force behind decisions on organizational strategies and structures (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Poweil, 1983; Zucker, 1987) and that societal acceptance of the organization, and its subsequent survival, depends on its attaining the support of relevant entities in its environment (Baum and Oliver, 1992; Dacin, 1997; Ruef and Scott, 1998) » (Human & Provan, 2000 : 328).

<sup>60</sup> Traduction libre par nous : « legitimating strategy in which organizations actively engage in processes that align field-level and internal logics to shape emergent institutional fields as closed systems of self-legitimation » (Nicholls, 2010 : 617).

<sup>61</sup> Traduction libre par nous : « currently functions as a closed system characterized by high levels of self-reference and low levels of interaction outside of its own habitus (Bourdieu, 1993) » (Nicholls, 2010 : 617).





**Figure 8.8 : Synthèse des résultats**

Alors que l'article 3 précise les orientations stratégiques des organisations d'ES, l'article 2 précise la dimension sociale de l'ES. Ainsi, pour l'initiative d'entrepreneuriat social étudiée dans l'article 2, la raison d'être liée à l'émergence de l'organisation est la volonté d'apporter un avantage à la fois aux membres de l'organisation et à ceux qu'ils visent à aider par leur mission sociale. Par l'augmentation du volume d'achat, les entrepreneurs sociaux étudiés visent ainsi à avoir un impact plus important auprès de ceux qu'ils aident. C'est donc la volonté d'accroître la capacité d'agir et d'apporter un plus grand impact auprès des producteurs qui motive la création de l'entreprise étudiée.

Or, le pôle social est aussi lié aux valeurs portées par l'entrepreneur social, celui qui met en place l'initiative d'ES. Sur la question des valeurs, ce que l'article 2 nous enseigne est l'importance de celles-ci dans la création de son réseau. Au-delà du choix des membres de son réseau pour les ressources et la capacité d'agir que ceux-ci peuvent lui apporter,



l'entrepreneur social les sélectionne en fonction des valeurs qui les unissent. Trois valeurs partagées ressortent de notre analyse : (1) la priorité de la mission sociale, (2) la volonté de créer des liens étroits avec les clients de l'initiative sociale et (3) une éthique forte.

Ainsi, au pôle social, l'étude de l'entrepreneur social en action nous permet de rajouter à la notion de la raison d'être celle du partage des valeurs. Le lien créé par le partage des valeurs est d'autant plus important que la stratégie mise en œuvre par l'entrepreneur mène à la croissance de son initiative et de là, mène nécessairement à une possible concurrence entre les différents acteurs de son réseau. Ce sont les valeurs qui dans ces cas guident les actions des acteurs du réseau qui oeuvrent alors collectivement à la réussite de l'initiative commune.

C'est aussi ce que nous enseigne la recherche faite pour l'article 3. Alors que l'on constate que l'organisation d'ES est au niveau de ses éléments individuels de sa stratégie bien proche de la PME commerciale, on note aussi sa différence, à savoir la priorité de ses objectifs sociaux, illustrant encore une fois ici la priorité du social dans l'ES. Cette priorité des objectifs sociaux est donc la différence fondamentale entre l'organisation d'ES et l'organisation commerciale.

Les résultats de nos analyses illustrent donc en quoi cette différence au niveau des priorités de l'organisation a un impact sur l'application de sa stratégie. Adoptant des orientations stratégiques, entrepreneuriale et marchande, similaires à la PME commerciale, l'organisation d'ES n'en est pas moins très différente de celle-ci. La priorité de ses objectifs sociaux fait en sorte qu'elle puisse poursuivre l'innovation et performer même lorsque les ressources qu'elle possède sont basses.

Cela permet d'affirmer que l'ES est la poursuite de l'innovation sans égard aux ressources présentement sous son contrôle (Dees, 1998). Même si la poursuite d'une orientation entrepreneuriale est généralement reconnue comme nécessitant une forte disponibilité des ressources (Covin et Slevin, 1991), dans le cas des organisations de l'ES, c'est plutôt la rareté

des ressources qui mène au développement de pratiques innovantes (Wiklund and Shepherd, 2005; Weerawardena et al, 2009) qui permettent d'augmenter la performance.

S'appuyant sur les résultats qui ressortent de nos premiers articles, l'article 3 permet de mieux comprendre comment les différentes orientations se structurent et interagissent dans l'organisation d'ES. Ainsi les moyens d'affaires (orientations stratégiques entrepreneuriale et marchande) portés par les pressions des acteurs institutionnels (résultats de l'analyse de l'article 1) sont mis en place par l'entrepreneur social. Ces moyens d'affaires se déclinent certes dans ses aspects commerciaux mais surtout dans ses orientations stratégiques. À la fois entrepreneuriale et marchande, les orientations stratégiques de l'organisation d'ES sont très proches de celles des organisations commerciales.

Or, même si l'organisation d'ES tend à ressembler à l'organisation commerciale en ce qui concerne les éléments de ses orientations stratégiques, l'article 3 illustre clairement qu'elle reste bien différente de cette dernière. C'est ici que la raison d'être de l'organisation d'ES prend toute son importance alors qu'elle façonne et détermine comment les différents éléments des orientations stratégiques de l'ES auront un impact sur sa performance. Au-delà des pressions provenant de son environnement et qui tendent à institutionnaliser les normes du domaine de l'ES, c'est la raison d'être de l'organisation d'ES qui reste dominante alors qu'elle oriente les autres dimensions du domaine, façonnant les valeurs de l'organisation et structurant sa stratégie. Cette raison d'être est elle-même portée par les acteurs institutionnels de l'ES mais, comme le soulève l'article 2, elle est aussi portée par les valeurs partagées des acteurs du réseau de l'entrepreneur social. On peut concevoir qu'il y a ici une interaction potentielle entre la raison d'être poussée par les acteurs institutionnels et celles portées par les valeurs du réseau. Il y a donc lieu de poursuivre les recherches sur cette question afin de mieux comprendre qui influence les objectifs, la mission de l'ES, ses valeurs et de là sa raison d'être. L'étude plus approfondie de l'interaction entre les éléments du réseau de l'organisation d'ES et les éléments portés par les acteurs institutionnels représentent donc une des limites de notre recherche alors que les forces qui s'exercent sur la mission sociale de l'organisation d'ES n'ont pas été identifiées.

## CHAPITRE IX

### CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA THÈSE

La thèse apporte de nombreuses contributions et c'est sur celles-ci que porte ce dernier chapitre de la thèse. Nous discutons des contributions de la thèse en les liant au design de recherche.

Il est à noter que le design de recherche multi niveaux (domaine institutionnel, entrepreneur social et son réseau, orientations stratégiques), multi méthodologies (analyse de discours, étude de cas et étude empirique quantitative), multi théories (institutionnelle, entrepreneuriat, liens faibles, théories des conventions, théories réseaux, etc.) et multi domaines de recherches (stratégie, entrepreneuriat et marketing) est en lui-même une des contributions de la thèse.

#### **9.1 Contributions méthodologiques au domaine de l'entrepreneuriat social**

Notre recherche apporte une contribution méthodologique au domaine de l'ES de par son approche multi méthodes séquentielles. Ainsi, par l'utilisation de plusieurs méthodes de collectes de données et d'analyses, la stratégie adoptée pour cette recherche permet un regard à la fois en profondeur, sur le domaine et sur l'acteur et son réseau, et plus pointu en se concentrant sur les orientations stratégiques, les ressources et la performance. L'utilisation de l'approche séquentielle, avec les approches qualitatives en premier et l'approche quantitative empirique par après, permet à la fois de dégager les éléments importants de l'ES et de tester leurs applications dans les organisations de l'ES.

Avec l'article 3, cette recherche apporte aussi une contribution originale au domaine de l'entrepreneuriat social en se penchant spécifiquement sur les organisations de l'ES reconnues par les acteurs institutionnels du domaine et non pas en étudiant un échantillonnage approximatif de ces organisations par l'étude des organisations sans but lucratif, ou de bienfaisance, ce que de nombreuses études en ES ont fait (e.g, Bloom & Smith 2012; Nissan, Castaño & Carrasco, 2012; Mayberry 2011; McDonald 2007; Weerawardena et Mort 2006; Mair et Marti 2007; Doyle Corner et Ho 2010; Dart 2004; Bhawe et al 2006). Cette différence est importante car, en puisant les données auprès d'organisations sans but lucratif ou de bienfaisance, ces recherches antérieures ne permettaient pas de bien cerner l'ensemble du domaine de l'ES. De plus, comme nous l'avons noté dans le chapitre méthodologique de la thèse, les recherches empiriques quantitatives sont rares dans le domaine de l'ES. L'article 3 est donc un des premiers articles en ES qui vise à tester par une approche prédictive les résultats de recherches antérieures. L'utilisation d'approches méthodologiques différentes a donc permis la triangulation des méthodologies, ce qui permet une plus grande fiabilité des résultats obtenus pour cette thèse.

## **9.2 Contributions de l'approche multi niveaux**

Le design de recherche multi niveaux appliqué dans cette thèse apporte une contribution à la compréhension de ce qu'est l'ES, car en analysant l'ES à divers niveaux, la thèse permet de les lier. C'est ainsi que l'institutionnalisation des discours des acteurs institutionnels de l'ES qui est observée dans l'article 1 est supportée par les recherches auprès des organisations des articles 2 et 3. De plus, alors que l'article 1 soulève la présence de tensions au niveau de la légitimité de l'ES du fait que l'adoption de moyens d'affaires apporte le risque d'un déplacement de la mission sociale, les articles 2 et 3 illustrent que c'est plutôt la mission sociale qui oriente les actions stratégiques et marchandes de l'organisation. Nous passons donc à la discussion de ces deux contributions de la thèse.

### **9.2.1 Contribution de l'approche multi niveaux à la mise en évidence de l'institutionnalisation de l'ES**



Un apport important de la thèse est qu'elle met en évidence l'institutionnalisation normative qui est en cours dans le domaine de l'ES. En premier, l'article 1 se penche sur le niveau institutionnel de l'ES et de ses acteurs. C'est ainsi que l'article 1, illustre l'institutionnalisation d'un discours sur l'ES qui en définit et en trace les frontières. Cette institutionnalisation légitime les organisations à vocation sociale qui, pour assurer leurs durabilités, se tournent vers la poursuite de l'innovation, de l'entrepreneuriat et vers le marché et adoptent une posture socio-économique. L'institutionnalisation des discours légitime l'ES.

Il faut voir que les acteurs étudiés dans cet article, soit les fondations, les consultants et les universitaires, sont des acteurs importants qui structurent le champ de l'ES. La recherche de l'article 1, en illustrant la convergence des discours dans l'ES souligne cette structuration du champ. Ainsi, les universités qui offrent un programme de MBA en ES, en plus d'aider à le légitimer, poussent vers l'isomorphisme dans ce secteur. En effet, tel que le soutiennent DiMaggio et Powell (1991), les champs organisationnels se structurent en tandem avec la professionnalisation du management. Par le développement de normes (DiMaggio & Powell, 1991) et en proposant des programmes de MBA visant à former les gestionnaires des entreprises de l'ES, les universités, telles que Harvard, Cambridge, Oxford (Haugh, 2006), ont un impact important sur comment les entreprises de l'ES sont gérées et structurées.

De plus, les consultants et les fondations, tel que Ashoka et *Skoll foundation*, filtrent les entreprises et reconnaissent celles qui selon leurs standards sont représentatives de l'ES. Ils sont donc des acteurs importants qui influencent le développement des nouvelles bases de légitimité dans l'ES. Selon DiMaggio & Powell (1991), la filtration du personnel est un mécanisme important qui mène à l'isomorphisme. Or, ce que nous proposons ici est que lors de l'émergence d'un champ organisationnel, ou du moins du champ de l'ES, ce sont les organisations qui sont passées par un filtre et que dans l'ES, ce filtre est largement contrôlé par les consultants et les fondations. C'est ce passage par le filtre des consultants et des fondations qui, lorsque jumelé avec les formations que donnent les universités, poussent vers l'isomorphisme normatif dans le champ de l'ES.



Cette institutionnalisation des discours portant sur la définition de l'ES se retrouve aussi soutenue par les recherches faites pour les articles 2 et 3. Alors que l'article 1 se penche sur le niveau institutionnel de l'ES, l'article 2 quant à lui se penche sur l'entrepreneur social et son réseau. Le cas étudié pour l'article 2 permet d'apporter un support au modèle proposé dans l'article 1. C'est ainsi que nous avons démontré dans le chapitre VIII que le cadre conceptuel développé dans l'article 1 est applicable au cas étudié dans l'article 2. Ce cadre est construit à partir de l'analyse du discours du domaine et son applicabilité au cas de l'article 2 illustre que l'institutionnalisation des discours portant sur ce qu'est l'ES est représentative d'organisations d'ES et des actions de l'entrepreneur social.

L'article 3 quant à lui, se penche sur les orientations stratégiques des organisations de l'ES. La recherche effectuée pour l'article 3 illustre que les discours ayant lieu au niveau institutionnel sont représentatifs du secteur. Partant des analyses faites pour les articles 1 et 2, l'article 3 mesure empiriquement la présence d'éléments importants du domaine. C'est ainsi que la recherche faite pour l'article 3 permet de démontrer que les organisations de l'ES adoptent les moyens d'affaires (entrepreneuriale et marchande) des organisations commerciales. Étant orientées à la fois vers l'entrepreneuriat et le marché, celles-ci sont donc très similaires dans leurs orientations stratégiques des PME commerciales. Par contre, malgré cette ressemblance au niveau des éléments de leurs orientations stratégiques, l'article 3 soulève aussi que l'orientation sociale des organisations d'ES a un impact important sur comment les stratégies sont mises en œuvre par l'organisation. La recherche illustre donc que les organisations de l'ES tendent à se ressembler; elles tendent vers l'isomorphisme. Par contre, ce que la recherche illustre aussi est le fait que c'est la mission sociale qui guide sa stratégie et ses actions marchandes. C'est sur le sujet de la contribution de la thèse en ce qui concerne l'impact de la mission sociale que nous allons maintenant discuter.

### **9.2.2 Contribution de l'approche multi niveaux à la mise en évidence de l'impact positif de la mission sociale**

Nous avons noté dans la première contribution que les trois articles apportent un support à l'institutionnalisation d'une définition, des frontières et des orientations stratégiques dans l'ES.

L'on peut donc noter que l'institutionnalisation en cours dans le domaine de l'ES se produit à la fois au niveau du domaine, de l'organisation et de ses orientations stratégiques. Ces constats nous mènent à la contribution au niveau de la définition de ce qu'est l'ES. Comme l'illustre la figure 9.1, les résultats des trois articles supportent une définition de l'ES qui propose que l'ES soit une réponse stratégique d'organisations à vocation sociale. De plus, cette réponse stratégique se veut une réponse à un environnement turbulent qui menace leur durabilité. Les organisations de l'ES visent ainsi à assurer leur durabilité par l'adoption d'une posture socio-économique et par la recherche de l'innovativité. C'est ainsi que ces organisations en viennent à adopter les orientations stratégiques des entreprises commerciales, et de là leurs moyens d'affaires. Ces orientations stratégiques se traduisent dans leurs orientations entrepreneuriale et marchande.

Or, au-delà de ces aspects stratégiques, on note principalement que l'ES est guidé par sa mission sociale qui est sa raison d'être. Les articles 2 et 3 démontrent en quoi c'est cette raison d'être qui guide la mise en œuvre de la stratégie, et ce même si cette dernière est calquée sur les stratégies d'organisations commerciales. Les tensions entre le pôle social et le pôle entrepreneurial de l'ES sont donc bien existantes, mais il semblerait qu'elles ne mènent pas nécessairement à l'éloignement de la mission sociale comme le craignent les critiques de l'ES.

Ainsi, l'article 2 démontre que les entrepreneurs sociaux mettent en place les valeurs qui guident à la fois le choix des acteurs à inclure dans leur réseau et le choix des stratégies à mettre en œuvre. Plus qu'uniquement chercher la croissance de son organisation, l'acteur

étudié dans l'article 2 cherche aussi la cohérence de cette croissance avec les objectifs sociaux de l'organisation. C'est donc cette recherche de cohérence qui permet à l'entrepreneur social de poursuivre à la fois des objectifs sociaux et commerciaux tout en maintenant sa mission sociale prioritaire.

L'article 3 quant à lui apporte un support supplémentaire à cette observation alors que l'on y observe que les organisations de l'ES restent bien différentes des organisations commerciales desquelles elles empruntent pourtant les orientations stratégiques. Notre analyse permet de faire ressortir que la différence principale entre l'ES et l'entrepreneuriat commercial est au niveau de son orientation sociale. C'est donc l'orientation sociale des organisations de l'ES qui guide la mise en œuvre de la stratégie et qui permet d'en expliquer les différences.

Ce ne sont donc pas les orientations entrepreneuriales et marchandes qui guident les actions de l'organisation d'ES, mais plutôt la priorité de sa mission sociale. La mission sociale de l'organisation d'ES est à la fois son objectif principal et raison d'être et c'est cette raison d'être qui oriente les actions de l'entrepreneur social.

Ce résultat important pour le domaine de l'ES permet aussi d'apporter une contribution au domaine de l'entrepreneuriat et de l'OE. C'est sur la discussion de cette contribution à l'OE que nous allons donc maintenant nous tourner.

|                             |                                                                                                          |                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Qu'est-ce que l'ES ?</b> | L'ES est une réponse stratégique à un besoin de durabilité et ce en réponse à un environnement turbulent |                                   |
|                             | L'ES est la poursuite de l'innovation                                                                    |                                   |
|                             | L'ES est l'adoption d'une posture socio-économique                                                       |                                   |
|                             | <b>Entreprenuriat =</b>                                                                                  | Orientation stratégique           |
|                             |                                                                                                          | Orientation entrepreneuriale      |
|                             |                                                                                                          | Orientation marchande/commerciale |
|                             | <b>Social =</b>                                                                                          | Raison d'être                     |
|                             |                                                                                                          | Racine de l'organisation          |

**Figure 9.1 : Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social?**

### **9.3 Apport au domaine de l'orientation entrepreneuriale**

L'article 3 apporte une contribution au niveau de l'OE alors qu'il démontre l'importance de considérer le contexte lors de la mesure des différentes dimensions de l'OE. La prise en compte des impacts individuels des dimensions de l'OE nous aura permis de dégager les différences importantes, que nous avons notées au chapitre précédent, entre les organisations de l'ES et les PME commerciales de service. La recherche permet donc de soutenir à la fois les auteurs qui soutiennent que les dimensions de l'OE sont fortement corrélées (Covin et Slevin, 1989), mais aussi les auteurs qui soutiennent que ces dimensions se comportent de façons différentes selon les contextes (Miller, 1982, 2011; Lumkin et Dess, 1996). Or, ce que la recherche soutient fortement est la pertinence des perspectives de Miller (1983,2011) et de Lumkin et Dess (1996) dans l'application de l'OE, car malgré la corrélation entre les dimensions de l'OE, celles-ci n'ont pas un impact égal sur la performance, et ce quel que soit

le contexte. Comme nous l'avons mentionné, la prise de risques, dimension de l'OE, n'a aucun impact sur la performance, et ce à la fois pour les organisations de l'ES et les PME commerciales de service.

Une autre contribution de notre recherche au domaine de l'OE est qu'alors qu'il y a un consensus sur l'impact positif de l'OE sur la performance (Rauch et al, 2009), notre recherche illustre que cet impact est influencé par le contexte de l'organisation et par ses ressources. Ainsi, la recherche illustre que la disponibilité des ressources n'a pas la même influence si l'on considère le contexte, ici les organisations de l'ES et les PME commerciales de service. Face à une situation peu favorable concernant les ressources disponibles, seules les organisations de l'ES réussissent à performer en appliquant une orientation stratégique de poursuite de l'innovation. Alors que les recherches antérieures en OE soutiennent que la mise en œuvre d'une OE nécessite un apport important de ressources, la recherche pour notre article 3 démontre que la réussite de cette mise en œuvre de l'OE n'est pas nécessairement liée à la présence d'un niveau avantageux de ressources.

De plus, dans notre recherche, seules les PME commerciales de services nécessitent l'apport de l'OM pour que l'adoption de l'OE mène à un impact positif sur la performance, et ce surtout en ce qui concerne l'orientation vers l'innovativité. Ce constat apporte un appui supplémentaire à l'importance de tenir compte du contexte pour bien comprendre l'impact des orientations stratégiques d'une organisation alors que la présente recherche démontre que l'influence des facteurs stratégiques, ressources et OM, sur l'impact de l'OE dépend aussi du contexte.

Une implication pour la recherche au niveau de l'OE est l'importance de poursuivre les recherches qui permettent d'identifier les conditions dans lesquelles cette orientation performe mieux (Anderson & Eshima, 2013) et ce tout en tenant compte du contexte. Alors que les recherches auront étudié l'impact positif de l'OE sur la performance, il importe aussi de mieux en comprendre les modérateurs, comme le contexte et les ressources, et les médiateurs, comme ici l'OM. Cette recherche souligne aussi l'importance de considérer



individuellement l'impact des dimensions de l'OE afin de mieux comprendre en quoi chaque dimension a un impact, ou non, sur la performance.

#### **9.4 Apports managériaux**

Un premier apport de cette recherche pour les gestionnaires des organisations de l'ES est qu'il soulève l'importance de l'innovation pour la performance de l'organisation. Alors que la littérature en ES fait mention de l'OE de l'ES, cette littérature soutient aussi que l'ensemble des trois dimensions, soit l'innovativité, la proactivité et la prise de risque (Weerarwardena et Mort, 2006) doivent être présentes pour que l'OE mène à une augmentation de la performance. Cette perspective est aussi celle portée par la recherche faite dans le domaine de l'OE alors que la perspective dominante reste celle qui veut que l'OE soit un construit unidimensionnel (Covin & Slevin, 1989; Rauch et al, 2009). Or, bien que toutes les dimensions de l'OE puissent être présentes dans l'orientation stratégique de l'organisation et que cela puisse mener à une augmentation de la performance, il arrive que cet impact positif sur la performance puisse nécessiter la présence que d'une partie des dimensions de l'OE (Lumpkin & Dess, 1996). La relation des dimensions individuelles de l'OE et de sa performance est donc spécifique à chaque contexte (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Miller, 2011).

En ce qui concerne les organisations d'ES, les apports managériaux de la recherche soulèvent l'importance de tenir compte des exigences, adoption de l'OE et de l'OM, des acteurs institutionnels pour obtenir la légitimité, résultat de l'article 1. Or, pour les gestionnaires d'organisations d'ES, il importe aussi de soulever l'importance de la poursuite de l'innovativité pour l'atteinte des objectifs sociaux de l'organisation. Ainsi, l'entrepreneur social se voit poussé par les acteurs de son domaine institutionnel vers l'adoption de l'OE et de l'OM, mais pour atteindre ses objectifs sociaux et pour performer, c'est sur la poursuite de l'innovativité que l'entrepreneur social doit fixer son attention et les actions stratégiques de son organisation.

Notre recherche confirme donc l'importance de considérer individuellement les relations de l'OE avec sa performance, à la fois pour les organisations de l'ES, mais aussi pour les gestionnaires des PME commerciales de service. Ainsi, alors que pour les organisations de l'ES, des dimensions de l'OE, seule l'orientation vers l'innovativité a un impact positif sur la performance, pour les PME commerciales de services, les deux dimensions d'orientation envers l'innovativité et la proactivité ont un impact positif sur la performance. L'implication managériale de cette recherche est donc que bien que l'on puisse soutenir que les dimensions de l'OE peuvent apporter un impact positif sur la performance de l'organisation, cet impact est dépendant du niveau de ressources et du type d'entreprise. Il faut donc que les gestionnaires de l'organisation adaptent la mise en œuvre de leurs stratégies entrepreneuriales en tenant compte du contexte spécifique de leur organisation.

Dans le cas de notre recherche, les organisations d'ES doivent donc considérer à la fois les exigences de leur domaine qui lui apporte sa légitimité, résultats de l'article 1, mais aussi l'importance de l'innovativité pour performer et atteindre les objectifs de l'organisation. En ce qui concerne les PME commerciales de service, celles-ci doivent adapter leurs orientations stratégiques en fonction de leur niveau de ressources et miser sur la mise en œuvre combinée des orientations vers l'innovativité, la proactivité et l'OM lorsque les ressources sont basses ou à un niveau moyen. De plus, bien que la recherche démontre que, pour les PME commerciales de service, l'OM n'a plus d'impact lorsque les ressources sont à un niveau très élevé, il est aussi à noter que cette orientation n'a pas non plus d'impact négatif sur sa performance. Il apparaît donc qu'investir à la fois dans une OE basée sur l'innovativité et la proactivité ainsi que sur une OM permettra de maintenir la performance de l'organisation si celle-ci se retrouve dans une situation moins favorable au niveau de ses ressources.

### **9.5 Limites et pistes de recherches futures**

La présente recherche bien qu'elle offre de nombreux apports que nous avons soulignés présente aussi certaines limites. La principale limite est que la recherche empirique quantitative porte uniquement sur le Canada. Bien que la recherche apporte une contribution

importante pour la compréhension de l'ES au Canada, secteur où l'ES est au stade de l'émergence (Brouard et al, 2010), il reste que l'application des résultats à d'autres secteurs géographiques doit se faire avec précaution.

Certes, l'étude de cas faite pour notre deuxième article porte sur plusieurs pays ainsi que l'analyse du discours que nous avons faite pour notre premier article. Or, pour mieux comprendre l'ES, nous proposons que cette recherche doive se poursuivre par une application à d'autres pays ce qui permettra de comparer les orientations stratégiques des organisations d'ES à ceux de notre recherche.

Cette volonté d'apporter une contribution généralisable à l'ES apporte aussi une limite quant à ce qui est pris en compte dans la recherche. Ainsi, la présente recherche ne différencie pas entre les diverses formes (à but lucratif, sans but lucratif, hybride, coopérative, etc.) que prennent les organisations de l'ES, car elle cherche plutôt à en saisir ce qui les unit. Il y a donc lieu de s'interroger à savoir si la prise en compte des différences apporterait de nouvelles informations et connaissances sur les orientations stratégiques des organisations d'ES. Une recherche qui porterait sur les orientations stratégiques appliquées dans différentes formes organisationnelles et juridiques de l'ES permettrait ainsi de mieux situer en quoi ces organisations sont différentes ou similaires aux organisations de l'ES étudiées dans la présente recherche.

De plus, notre recherche ne permet pas de savoir si la tendance vers l'isomorphisme des orientations stratégiques des organisations de l'ES est le résultat des pressions apportées par les acteurs institutionnels de son domaine. Bien que l'on puisse conclure qu'il y a tendance vers l'institutionnalisation à la fois du champ et des stratégies, une des limites de cette recherche est qu'elle ne peut conclure sur les liens entre ces deux tendances. Pour mieux saisir les changements dans le domaine de l'ES, il serait important d'étudier le développement du champ par l'étude de ses acteurs. Ainsi, une recherche longitudinale sur deux pôles nous semble nécessaire. Le premier pôle consisterait à étudier les changements apportés par la nouvelle philanthropie, ainsi que sur les différents programmes des

consultants et des fondations et l'interaction de ces acteurs avec le développement de formations universitaires. Le deuxième pôle lui se pencherait sur l'étude d'organisations d'ES et de leurs orientations stratégiques avant et après que celles-ci soient reconnues par les acteurs institutionnels de l'ES et que leurs gestionnaires aient suivi une formation universitaire spécifique au domaine de l'ES. Cette recherche permettrait de mieux saisir l'influence des fondations, des consultants et des formations universitaires sur les orientations stratégiques des organisations d'ES et ainsi saisir si la tendance vers l'isomorphisme que nous avons notée en ce qui concerne les orientations stratégiques des organisations de l'ES est le résultat de cette influence.

La présente recherche est donc un pas important vers la compréhension de l'ES, un domaine où l'entrepreneuriat se transforme pour devenir social. Par sa poursuite prioritaire d'objectifs sociaux, et par la présence des trois dimensions de l'OE, notre recherche permet de soutenir que l'ES est une forme particulière d'entrepreneuriat (Brouard et al, 2010). De plus, en soulevant les différences stratégiques des organisations de l'ES, leur capacité à innover et à performer sous la contrainte d'une rareté des ressources disponibles, la recherche apporte un argument d'autant plus fort à ceux qui y voient une avenue de recherches intéressante (Brouard et al. 2010).

## ANNEXE I

### RECHERCHES EMPIRIQUES EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

**Tableau AI.1**

#### Recherches empiriques en entrepreneuriat social

| Auteurs           | Orientation épistémologique                             | méthodologie                          | type(s) de données/ source                                                                                                                                                   | Types d'analyse                                                            | Région géographique de la recherche                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Alvord et al 2002 | Théorique - Exploratoire - vise générer des hypothèses  | Qualitative - Étude de cas multiples  | Entrevues (pas d'information sur le nombre); rapports publiés et non publiés; ressources internet (pas d'information sur la provenance des deux dernières formes de données) | Peu d'information - identification de patterns et construction de matrices | Différentes régions géographiques/Pays en développement     |
| Bhawe et al 2006  | Théorique - Prédictive - construire un cadre conceptuel | Qualitatives - Étude de cas multiples | Entrevues; données secondaires (journaux, rapports annuels, historiques)                                                                                                     | Théorisation ancrée et codification inductive et déductive                 | Inde – région de Gujarat et Rajasthan/pays en développement |



|                              |                                                                                                                        |                                            |                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                               |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Dart 2004                    | Théorique -<br>Exploratoire -<br>générer une<br>typologie                                                              | Qualitative -<br>étude de cas<br>unique    | Entrevues (33);<br>documents<br>secondaires,<br>observation (pas<br>d'information sur le<br>type de document<br>ni sur ce qui aura<br>été observé) | Théorisation<br>ancrée;<br>analyse<br>ouverte;<br>analyse<br>textuelle | Canada                                                        |
| Doyle Corner<br>et Ho 2010   | Théorique -<br>exploratoire -<br>viser développer<br>une théorie -<br>générer des<br>propositions et<br>des hypothèses | Qualitative -<br>Étude de cas<br>multiples | Entrevues,<br>documents<br>secondaires<br>(archives),<br>observation (mais<br>pas d'information<br>sur ce qui a été<br>observé)                    | Théorisation<br>ancrée et<br>codification<br>inductive et<br>déductive | Nouvelle<br>Zélande                                           |
| Huybrechts<br>2010           | Théorique<br>prédictive                                                                                                | Qualitative -<br>Étude de cas<br>multiples | Entrevues (15)                                                                                                                                     | Aucune<br>information<br>sur l'analyse                                 | Belgique                                                      |
| Mair et Marti<br>2007        | Prescriptive -<br>instrumentale                                                                                        | Qualitative -<br>étude de cas<br>unique    | Entrevues, archives                                                                                                                                | Aucune<br>information<br>sur l'analyse                                 | Bangladesh                                                    |
| Mair et Schoen<br>2007       | Théorique -<br>Exploratoire -<br>viser développer<br>des<br>propositions                                               | Qualitative -<br>Étude de cas<br>multiples | Entrevues,<br>observations,<br>documents, cas<br>publiés, articles et<br>rapports non<br>publiés                                                   | Aucune<br>information<br>sur l'analyse                                 | Bangladesh,<br>Égypte,<br>Espagne/pays<br>en<br>développement |
| Weerawardena<br>et Mort 2006 | Théorique -<br>Exploratoire -<br>viser développer<br>un modèle de<br>l'ES                                              | Qualitative -<br>Étude de cas<br>multiples | Entrevues,<br>documents<br>organisationnels                                                                                                        | Codification<br>inductive,<br>matrices                                 | Australie                                                     |

|                         |                                                            |                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |               |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| McDonald 2007           | Théorique prédictive - tester des hypothèses               | Qualitative et Quantitative                               | Qualitative : ... quantitatives : questionnaires (349) - répondants - administrateurs,                                                                                                  | SEM - tableaux présentés                                                                                                                                                                                                                                       | États-Unis    |
| Hibbert et al 2001      | Théorique prédictive                                       | Qualitative et quantitative                               | Qualitative - focus group; quantitative - par questionnaires (pas d'information sur celui-ci)                                                                                           | Qualitative - données codées en fonction de variables pré-déterminées : la nature de la demande d'achat, la taille de la demande - prix- , où - quand et par qui les consommateurs sont approchés pour l'achat. Quantitative - pas d'information sur l'analyse | Royaumes Unis |
| Post & Meyskens, 2008   | Théorique - Exploratoire                                   | Quantitatives                                             | 70 Ashoka fellows – profils disponibles sur le site d'Ashoka                                                                                                                            | Matrice de corrélation - Variables codées par les chercheurs sur des échelles de six points pour certaines variables, sur un total pour d'autres                                                                                                               | mixte         |
| Miller & Wesley II 2010 | Théorique prédictive - tester des hypothèses               | Qualitative exploratoire et quantitative (questionnaires) | 44 entreprises de capital de risque sociale (ECSR)                                                                                                                                      | Modélisations hiérarchique et linéaire, régression multiple                                                                                                                                                                                                    | nd            |
| Desa 2012               | Théorique prédictive - développer et tester des hypothèses | Qualitative et quantitative.                              | Qualitatives et quantitatives : sources des données : secondaires - sites web des organisations, formulaires d'application, Guidestar, Hoover; quantitatives : 202 initiatives sociales | Régression - GLS (generalized least squares)                                                                                                                                                                                                                   | mixte         |

|                       |                                                             |                            |                                                                                                                                |                                               |                      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|
| Ruvio & Shoham 2011   | Théorique prédictive - tester des hypothèses                | Quantitative               | 162 organisation sociales émergentes - questionnaires mais en personne avec entrevue                                           | SEM - scores présentés mais sans les AVE      | Israel               |
| Mayberry 2011 (thèse) | Théorique prédictive - tester des hypothèses                | Quantitative               | 177 organisations sans but lucratif - du social entreprise alliance - par questionnaires                                       | Régressions hiérarchiques                     | Etats-Unis et Canada |
| Nissan et al 2012     | Théorique prédictive - tester des hypothèses                | Quantitative - indicateurs | Activité sans but lucrative - « World Values Survey », United Nations Development Program and Global Entrepreneurship Monitor. | SEM (PLS) using SmartPLS                      | 38 pays              |
| Bloom & Smith 2012    | Théorique - Exploratoire - développer une échelle de mesure | Quantitative               | 591 organisations sans but lucratif                                                                                            | Régressions linéaires hiérarchique            | Etats-Unis           |
| Simón-Moya et al 2012 | Théorique prédictive - tester des hypothèses                | Quantitative               | 2179 (227 engagées dans des activités d'intérêts sociales, mais dont uniquement 52 sont principalement sociale)                | Analyses bi-variées (régressions) et additive | mixte                |
| Bradley et al 2012    | Théorique prédictive - tester des hypothèses                | Quantitative               | 210 petites entreprises d'un programme de micro-crédit - questionnaires en personne                                            | ordered probit model                          | Kenya                |

## ANNEXE II

### LETTRES D'INVITATION

#### AII-1. Lettre d'invitation en français

Bonjour,

Nous aimerions vous inviter à prendre part à une recherche universitaire portant sur les orientations managériales stratégiques de l'organisation et leurs impacts sur la performance. Cette recherche porte tout particulièrement sur (*insérer le bon secteur soit : le secteur des service ; les organisations à vocation sociale*).

Nous cherchons donc à contacter des gestionnaires de la direction de l'entreprise pour répondre à un questionnaire en ligne. Répondre au questionnaire ne devrait pas vous prendre plus de 15 minutes. Votre participation est importante, volontaire et votre anonymat sera respecté. Aucun risque connu n'est associé à cette étude

En guise de remerciement pour votre participation, nous pouvons, si vous le désirez, vous faire parvenir le rapport synthèse de la recherche.

Le questionnaire est disponible en français au lien suivant:

*(Insérer le lien vers le questionnaire pertinent : PME de service commerciale ; organisation d'entrepreneuriat social)*

Bien que nous apprécierions que vous répondiez à tout le matériel proposé, vous ne devriez pas vous sentir obligé de répondre à des questions que vous jugez inappropriées ou qui vous rendent inconfortable. Vous pouvez vous retirer à tout moment.

Les données collectées seront agrégées et analysées sous la forme d'une base de données quantitatives et des modélisations économétriques. Aucune information nominative permettant d'identifier le répondant ou l'entreprise ne sera conservée suite à la recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter



les chercheurs : Chantal Hervieux: [hervieux.chantal@uqam.ca](mailto:hervieux.chantal@uqam.ca) , ou Marie-France Turcotte : [turcotte.marie-france@uqam.ca](mailto:turcotte.marie-france@uqam.ca)

Vous pouvez aussi contacter Mme Louise Arvisais : [arvisais.louise@uqam.ca](mailto:arvisais.louise@uqam.ca). du comité d'éthique de la recherche

En vous remerciant,

Cordialement,

Chantal Hervieux, MBA  
Candidate au doctorat en administration  
Chargée de cours  
Université du Québec à Montréal  
Assistante de recherche  
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable  
[514-262-2566](tel:514-262-2566)

## **AII-2. Lettre d'invitation en anglais**

Hello

We would like to invite you to take part in a university research on the strategic managerial orientations of the organization and their impact on performance. This research focuses particularly on (*insert proper sector : service organizations; social organizations*).

We therefore seek to contact managers of the organization to respond to an online questionnaire. The questionnaire should not take you more than 15 minutes to complete. Your participation is voluntary, and your anonymity will be respected. There is no known risk associated with this study

As a thank-you for your participation, we can, if you wish, send you the synthesis of the research report.

The questionnaire is available in English at the following link:

*(Insert the appropriate link to questionnaire, commercial service SMEs, social entrepreneurship)*

Although we would appreciate that you answer all questions, you should not feel obliged to answer questions that you think are inappropriate or that make you uncomfortable. You also may withdraw from the research at any time.



The data collected will be aggregated and analyzed in the form of quantitative and econometric modelling. No personal information allowing identification of the respondent or the company will be retained following the research. If you have any questions regarding this research, you can contact researchers: Chantal Hervieux: [hervieux.chantal@uqam.ca](mailto:hervieux.chantal@uqam.ca) or Marie-France Turcotte: [turcotte.marie-france@uqam.ca](mailto:turcotte.marie-france@uqam.ca)

You can also contact Ms. Louise Arvisais: [arvisais.louise@uqam.ca](mailto:arvisais.louise@uqam.ca) Research Ethics Committee

Thanking you,

Kind regards

Chantal Hervieux, MBA  
Candidate for the doctorate in administration  
Lecturer  
University of Quebec at Montreal  
Research Assistant  
Chair of corporate social responsibility and sustainable development  
514-262-2566

### ANNEXE III

#### QUESTIONNAIRES

Les questionnaires utilisés pour cette recherche ont été hébergés par Qualtrics et étaient disponibles en ligne. Bien que les questionnaires étaient identiques pour les organisations d'entrepreneuriat social et les organisations de services commerciales, nous avons utilisé deux liens (deux liens en français, deux liens en anglais) différents pour ces deux types d'organisations. De cette façon, nous avons été en mesure de garder nos deux échantillons séparés.

### **AIII-1. Questionnaire en français**

**Merci d'avoir accepté de participer à la recherche, votre participation est très importante.**

**Répondez au meilleur de votre connaissance aux questions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Aussi, répondez le plus spontanément possible.**

**Le questionnaire comporte 8 courtes sections.**

**Le fait de répondre à ce questionnaire indique votre consentement à participer à la recherche.**

---

#### **Section 1. Position dans l'organisation**

**Quel poste occupez-vous dans votre organisation?**

- ☐ Haute direction
- ☐ Gestionnaire intermédiaire
- ☐ Autre S.V.P précisez:
- ☐ \_\_\_\_\_

*(affichage conditionnel : afficher si réponse est : « autre S.V.P. précisez »*

**Évaluez-vous que vos réponses à cette enquête seront représentatives des réponses qu'auraient données un membre de la haute direction de votre organisation ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

*(Conditionnel : Si réponse est « non » envoyer à la fin du questionnaire)*

**Section 2. Les questions suivantes portent sur les orientations stratégiques de la haute direction de votre organisation**

**S.V.P, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.**

|                                                                                            | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Nous introduisons activement des améliorations et des innovations dans notre organisation. |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre organisation est créative dans ses méthodes et ses opérations                        |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre organisation cherche de nouvelles façons de faire les choses                         |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**S.V.P, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.**

|                                                                                                                                                                                   | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Notre organisation cherche toujours à prendre l'initiative dans toutes les situations (p.ex: contre ses concurrents, dans ses projets et lorsque qu'elle travaille avec d'autres) |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre organisation excelle dans l'identification d'opportunités                                                                                                                   |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre organisation initie les actions auxquelles les autres organisations répondent                                                                                               |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**S.V.P, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.**

|                                                                                                                                                | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Dans notre organisation, être perçu comme quelqu'un qui prend des risques est considéré comme une caractéristique positive pour les individus. |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Dans notre organisation, les individus sont encouragés à prendre des risques calculés avec les nouvelles idées.                                |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre organisation met l'accent à la fois sur l'exploration et l'expérimentation d'opportunités.                                               |                                    |   |   |   |   |   |                                 |



### Section 3. Les prochaines questions portent sur la gestion de votre milieu des affaires

S.V.P., veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.

|                                                                                                                                      | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Nous rencontrons nos clients régulièrement afin de connaître quels sont les produits/services dont ils auront besoin dans le futur   |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nos objectifs d'affaires sont orientés par la satisfaction de la clientèle                                                           |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous sommes rapides à détecter des changements dans les préférences de nos clients                                                   |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous évaluons régulièrement la qualité de nos produits et services auprès de nos clients                                             |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous sommes rapides à détecter des changements dans notre environnement concurrentiel                                                |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous évaluons régulièrement l'impact potentiel sur notre clientèle de changements dans notre milieu d'affaires (ex. réglementation). |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**S.V.P., veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.**

|                                                                                                                                                                       | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| L'information sur nos clients est communiquée librement dans toute l'organisation                                                                                     |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Lorsque qu'une personne apprend quelque chose d'important sur un concurrent, il en informe rapidement tout les gens dans l'organisation                               |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous nous rencontrons au minimum à chaque trimestre afin de discuter des tendances dans le développement de produits et services                                      |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Dans notre organisation, nous passons beaucoup de temps à discuter des besoins futurs de nos clients                                                                  |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Lorsque quelque chose d'important arrive dans le secteur où nous offrons des produits et services, tous dans l'organisation en sont informés dans un délai très court |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Les données sur la satisfaction de la clientèle sont distribuées dans toute l'organisation                                                                            |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**S.V.P, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants.**

|                                                                                                                                                                         | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Notre avantage concurrentiel est basé sur la compréhension des besoins de notre clientèle                                                                               |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous répondons rapidement aux besoins de produits et/ou services de nos clients                                                                                         |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous évaluons périodiquement nos efforts en développement de produits et services afin de s'assurer qu'ils sont en lien avec ce que nos clients veulent                 |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Les membres de notre organisation se rencontrent périodiquement afin de planifier une réponse aux changements en cours dans notre environnement d'affaire               |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Si un de nos concurrents lançait une campagne intensive ciblée vers nos clients, nous mettrions immédiatement une réponse en application                                |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Les activités des différents départements de notre organisation sont bien coordonnées                                                                                   |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Nous sommes sensibles aux plaintes des clients                                                                                                                          |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Si nous développerions un plan marketing élaboré, nous pourrions probablement le mettre en application dans un délai raisonnable                                        |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Quand nous constatons que des clients apprécieraient que nous modifiions un produit ou service, les départements impliqués collaborent dans leurs efforts pour le faire |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Ce qui oriente nos stratégies d'affaires est l'objectif d'accroître la valeur reçue par le client                                                                       |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**Section 4. La prochaine section porte sur les objectifs sociaux et les objectifs commerciaux de votre organisation.**

Par **objectifs sociaux**, nous entendons les objectifs établis par votre organisation en ce qui a trait aux besoins, enjeux et problèmes sociaux de la société.

Par **objectifs commerciaux**, nous entendons les objectifs établis par votre organisation en ce qui a trait à la vente de produits et services.

**En pourcentage, quelle importance votre organisation accorde-t-elle aux objectifs sociaux et aux objectifs commerciaux (total=100%)**

% Objectifs sociaux

% Objectifs commerciaux

Total 0

**Votre organisation est-elle un organisme à but non lucratif (OBNL ou OSBL) ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**Votre organisation est-elle une initiative d'entrepreneuriat social ?**

- ☐ oui
- ☐ non

**Section 5 : Ressources organisationnelles**

**Dans chacun des secteurs suivants, comment se comparent les ressources dont vous disposez par rapport à vos besoins réels ?**

|                                                                                        | Très<br>défavorable<br>1 | 2 | 3 | Acceptable<br>4 | 5 | 6 | Très<br>favorable<br>7 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|---|-----------------|---|---|------------------------|
| Ressources physiques<br>(équipements, propriétés,<br>bâtiments)                        |                          |   |   |                 |   |   |                        |
| Ressources financières                                                                 |                          |   |   |                 |   |   |                        |
| Ressources humaines<br>(direction et employés)                                         |                          |   |   |                 |   |   |                        |
| Capital social (réseaux et<br>contacts)                                                |                          |   |   |                 |   |   |                        |
| Ressources<br>organisationnelles<br>(méthodes opérationnelles,<br>systèmes, capacités) |                          |   |   |                 |   |   |                        |



### Section 6 : performance de votre organisation

Les questions suivantes portent sur les services offerts par votre organisation à ses clients.

|                                                                                                                                    | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| La majorité des clients desservis constate une amélioration remarquée comme résultat des services que nous leur fournissons        |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| La qualité de nos services s'est améliorée au cours des trois dernières années                                                     |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Généralement, les clients sont satisfaits des services que nous leur procurons                                                     |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Globalement, au cours des trois dernières années, notre organisation a eu un grand succès dans l'atteinte de ses buts et objectifs |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Notre performance globale a augmentée au cours des trois dernières années                                                          |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| La performance de notre organisation est largement supérieure de celle de notre concurrent le plus proche                          |                                    |   |   |   |   |   |                                 |



**Section 7. La prochaine section porte sur l'environnement d'affaires de votre organisation**

**Comment décririez-vous l'environnement d'affaires dans lequel votre organisation évolue?**

|                                                                                                             | Totalement<br>en<br>désaccord<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Totalement<br>en<br>accord<br>7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Très risqué, un faux mouvement peut signifier la perte de l'organisation                                    |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Très stressant, exigeant et hostile                                                                         |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Riche en opportunités exploitables                                                                          |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Un environnement très contraignant dans lequel les initiatives de notre organisation comptent pour très peu |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Un environnement caractérisé par de grandes forces politiques, technologiques ou concurrentielles           |                                    |   |   |   |   |   |                                 |
| Très prévisible                                                                                             |                                    |   |   |   |   |   |                                 |

**Section 8. Quelques dernières questions sur votre organisation**

**Êtes-vous le propriétaire fondateur de l'entreprise ?**

- ☐ oui
- ☐ non

**En quelle année a été fondée votre entreprise ou organisation ?**

\_\_\_\_\_

**Au cours des 12 derniers mois, durant la période la plus occupée, combien y avait-il d'employés salariés au total dans l'ensemble de votre entreprise ou organisation (temps plein et temps partiel, permanents, occasionnels et saisonniers) ?**

---

*(Affichage conditionnel : Si « sans but lucratif et/ou entrepreneuriat social »)*

**Au cours des 12 derniers mois, durant la période la plus occupée, combien y avait-il de bénévoles au total dans l'ensemble de votre entreprise ou organisation ?**

---

**Quelle est la principale activité de votre organisation ?**

- ☐ Secteur primaire (agriculture, forêts, mines, pétrole et gaz)
- ☐ Secteur secondaire (industrie de transformation, manufacturière et construction)
- ☐ Services aux personnes (hébergement, restaurant, commerces, transport, culturel, finances, assurances, etc)
- ☐ Services aux entreprises (professionnels, administratifs)
- ☐ Administrations publiques (santé, enseignement)

**Approximativement, le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours des 12 derniers mois est ...**

- ☐ de 1000 à 100 000\$
- ☐ de 100 000 à 250 000\$
- ☐ de 250 000\$ à 1 millions de \$
- ☐ de 1 à 2 millions de \$
- ☐ de 2 à 5 millions de \$
- ☐ de 5 à 10 millions de \$
- ☐ de 10 à 50 millions de \$
- ☐ de 50 millions et plus

**Merci de votre participation à la recherche. Si vous désirez recevoir le rapport de cette recherche, SVP indiquez votre courriel. Le courriel sera gardé dans une base de données différente de celle de la recherche.**

---

**N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires sur le questionnaire. Merci.**

---

*(Affichage conditionnel : Si « Non » capacité de répondre au questionnaire)*

**Merci grandement de votre collaboration, pourriez-vous S.V.P., transmettre le lien reçu dans le courriel d'invitation vers une personne dans votre organisation qui est en mesure de répondre au questionnaire? Encore une fois, merci.**

### **AIII-2. Questionnaire en anglais**

Thank you for having accepted to take part in the research, your participation is important.

Answer to the best of your knowledge to the questions of this questionnaire. There are no wrong or right answers thus answer spontaneously.

The questionnaire has 8 short sections.

Answering the questions in this questionnaire indicates your consent to participate in the research.

---

#### **Section 1: Position in organization**

**What is the position you hold in the organization?**

- ☐ Top management
- ☐ Mid-management
- ☐ Other, please specify
- ☐ \_\_\_\_\_

*(Conditional question: displayed only If "other, please specify" is selected)*

**Do you evaluate that your answers to the survey will be representative of the answers that a member of the top management would have given?**

- ☐ Yes
- ☐ No

*(Conditionnal skip logic: send to the end of questionnaire if "No" is selected)*

**Section 2. The following questions concern the strategic orientations of your organization as they pertain to high management.**

**Please indicate your level of agreement with the following statements.**

|                                                                         | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree<br>7 |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| We actively introduce improvements and innovations in our organization. |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Our organization is creative in its methods of operation.               |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Our organization seeks out new ways to do things.                       |                           |   |   |   |   |   |                        |

**Please indicate your level of agreement with the following statements.**

|                                                                                                                                               | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree<br>7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| Our organization always tries to take the initiative in every situation (e.g., against competitors, in projects and when working with others) |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Our organization excels at identifying opportunities.                                                                                         |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Our organization initiates actions to which other organizations respond.                                                                      |                           |   |   |   |   |   |                        |



**Please indicate your level of agreement with the following statements.**

|                                                                                          | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree<br>7 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| The term 'risk taker' is considered a positive attribute for people in our organization. |                           |   |   |   |   |   |                        |
| People in our organization are encouraged to take calculated risks with new ideas.       |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Our organization emphasizes both exploration and experimentation for opportunities.      |                           |   |   |   |   |   |                        |

**Section 3. The next questions concern your organization's management of its business environment.**

**Please indicate your level of agreement with the following statements.**

|                                                                                                                 | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree 7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| We meet with our clients regularly to find out what products and/or services they will need in the future       |                           |   |   |   |   |   |                     |
| Our business objectives are driven by client satisfaction                                                       |                           |   |   |   |   |   |                     |
| We are quick to detect changes in our client's preferences                                                      |                           |   |   |   |   |   |                     |
| We poll our clients regularly to assess the quality of our products and/or services                             |                           |   |   |   |   |   |                     |
| We are quick to detect changes in our competitive environment                                                   |                           |   |   |   |   |   |                     |
| We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers |                           |   |   |   |   |   |                     |

Please indicate your level of agreement with the following statements.

|                                                                                                                                                        | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree<br>7 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| Information about clients is freely communicated throughout our organization                                                                           |                           |   |   |   |   |   |                        |
| When someone in the organization learns something important about a competitor they quickly inform everyone in the organization                        |                           |   |   |   |   |   |                        |
| In our organization we meet at least every quarter to discuss product and/or service trends and developments                                           |                           |   |   |   |   |   |                        |
| In our organization we spend much time on discussing the future needs of our clients                                                                   |                           |   |   |   |   |   |                        |
| When something important happens in an area where we offer products and/or services, everyone in the organization knows about it within a short period |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Data on client satisfaction is communicated throughout the organization                                                                                |                           |   |   |   |   |   |                        |

Please indicate your level of agreement with the following statements.

|                                                                                                                                      | Strongly<br>disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly<br>agree<br>7 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
| Our competitive advantage is based on understanding clients' needs.                                                                  |                           |   |   |   |   |   |                        |
| We respond quickly to the product and/or service needs of our clients                                                                |                           |   |   |   |   |   |                        |
| We periodically review our product and/or service development efforts to ensure that they are in line with what clients want.        |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Members of our organization get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.        |                           |   |   |   |   |   |                        |
| If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our clients, we would implement a response immediately.       |                           |   |   |   |   |   |                        |
| The activities of the different departments in our organization are well coordinated.                                                |                           |   |   |   |   |   |                        |
| We are responsive to client complaints                                                                                               |                           |   |   |   |   |   |                        |
| If we came up with a great marketing plan, we probably would be able to implement it in a timely fashion                             |                           |   |   |   |   |   |                        |
| When we find that clients would like us to modify a product and/or service, the departments involved make concerted efforts to do so |                           |   |   |   |   |   |                        |
| Business strategies are driven by the goal of increasing client value                                                                |                           |   |   |   |   |   |                        |

**Section 4. The next section concerns your organization's social and commercial objectives.**

By **social objectives**, we mean the goals set by your organization as they pertain to society's social issues, needs and problems.

By **commercial objectives**, we mean those objectives set by your organization as they pertain to sales of product and services.

**Proportionally**, rate your organization's social objectives relative to its commercial objectives (Total = 100%)

% Social objectives

% Commercial objectives

Total 0

**Is your organization a non profit organization?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**Is your organization a social entrepreneurship initiative?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**Section 5. Organization resources.**

**How favorable is your resource situation in each of the following areas compared to your actual needs?**

|                                                                           | Very<br>unfavorable<br>1 | 2 | 3 | Adequate<br>4 | 5 | 6 | Very<br>favorable<br>7 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|---|---------------|---|---|------------------------|
| Physical resources (e.g., equipment, land, buildings)                     |                          |   |   |               |   |   |                        |
| Financial resources (e.g., money)                                         |                          |   |   |               |   |   |                        |
| Human capital (e.g., management and staff)                                |                          |   |   |               |   |   |                        |
| Social capital (e.g., networks and connections)                           |                          |   |   |               |   |   |                        |
| Organizational resources (e.g., operating methods, systems, capabilities) |                          |   |   |               |   |   |                        |



### Section 6: Performance of your organization

|                                                                                                                | Strongly disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly agree<br>7 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| The majority of clients served experienced marked improvements as a result of services provided                |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Over the last three years, the quality of services offered has improved                                        |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Generally clients are satisfied with the services provided                                                     |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Overall, in the last three years, our organization has been very successful in meeting its goals or objectives |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Our overall performance has increased in the last three years                                                  |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Our organization's performance is very much superior than our closest competitor                               |                        |   |   |   |   |   |                     |

### Section 7. The next section concerns your external environment as it pertains to the activities of your organization

How would you characterize the external environment within which your organization functions?

|                                                                                             | Strongly disagree<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Strongly agree<br>7 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Very risky, one false step can mean our organization's undoing                              |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Very stressful, exacting, hostile                                                           |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Rich in exploitable opportunities                                                           |                        |   |   |   |   |   |                     |
| A very dominating environment in which our organization's initiatives count for very little |                        |   |   |   |   |   |                     |
| An environment characterized by tremendous political, technological or competitive forces   |                        |   |   |   |   |   |                     |
| Very predictable                                                                            |                        |   |   |   |   |   |                     |



### Section 8. Some final questions about your organization

Are you the founder of this organization?

- ☐ Yes
- ☐ No

What year was the organization founded?

---

In the last 12 months, during the busiest time, how many employees in total did you have throughout the organizations? (Full time, part time, occasional and seasonal)

---

*(Conditional question: displayed only If "non profit and/or social entrepreneurship" is selected)*

In the last 12 months, during the busiest time, how many volunteers in total did you have throughout the organization?

---

What is the sector of activity of your organization?

- ☐ Primary sector (agriculture, forests, mines, petroleum and gas)
- ☐ Secondary sector (transformation industry, manufacturing and construction)
- ☐ Services to people (lodging, restaurant, trade, transport, cultural, finances, insurances, etc)
- ☐ Services to organizations (professional, administrative)
- ☐ Public administration (health, education)

Approximately, in the last 12 months the business revenues of your organization is between ...

- ☐ 1000 and 100 000\$
- ☐ 100 000 and 250 000\$
- ☐ 250 000 and 1 million
- ☐ 1 and 2 million
- ☐ 2 and 5 million

- 5 and 10 million
- 10 and 50 million
- more then 50 million

**Thank you for your collaboration and for having taken the time to answer this questionnaire. If you would like to receive the report from this research, please leave us your e-mail. The information concerning the e-mail will be kept in a separate data base.**

---

**Please do not hesitate to leave us your comments about the questionnaire. Thank you.**

---

*(Conditional question: displayed only If "other, please specify" is selected and if "No" is selected)*

**Thank you for your collaboration, could you please transfer the link to the survey to a person that can answer the questionnaire as a member of the organization's direction? Thank you once again.**

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. « *Multiple regression: Testing and interpreting interactions* ». Newbury Park, London, Sage.
- Aldrich, H. E. & M. C. Fiol. 1994. « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *The Academy of Management Review*, Vol. 19(4): 645-670
- Aldrich, H. E. & M. A. Martinez. 2001. « Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 25(4): 41-56.
- Alvesson, M. & D. Kärreman. 2000. « Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis », *Human Relations*, vol. 53(9): 1125-1149.
- Alvord, S.H., Brown, L.D. & Letts, W.L. 2002. « *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study* ». The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government, Harvard University, Working paper # 15, 26 pages.
- Anderson, B.S., & Y. Eshima. 2013. « The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 28(3): 413-429..
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach ». *Psychological Bulletin*, Vol. 103(3): 411-423.
- Antonicic, B. & R.D. Hisrich. 2003. « Clarifying the intrapreneurship concept ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10(1): 7-24.
- Aragón-Correa, J. A. 1998. « Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment », *Academy of Management Journal*, Vol. 41(5): 556-567.
- Armstrong, J.S., and Overton, T.S. 1977. « Estimating nonresponse bias in mail surveys ». *Journal of Marketing Research*, Vol. 14(3):396-402
- Ashoka (2008), available at: [www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur) (accessed April 30, 2008)

- Atuahene-Gima K, Ko A. 2001. « An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation ». *Organization Science*, Vol. 12(1): 54-74.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. 2006. « Social and Commercial Entrepreneurship: The Same, Different or Both? ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 30(1): 1-22.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M., 2009. « The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(4): 443-464.
- Barendsen, L. & Gardner, H. 2004. « Is the social entrepreneur a new type of leader? » *Leader to Leader*, 34: 43-50
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations ». *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 51(6): 1173-1182.
- Barringer, B.R. & A.C. Bluedorn. 1999. « The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management ». *Strategic Management Journal*, Vol. 20(5): 421-444.
- Baum, J. A. C, and C. Oliver .1992. « Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations », *American Sociological Review*, Vol. 57(4): 540-559.
- Baum, J.A.C. & B.S. Silverman. 2004. « Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19(3): 411-436
- Berger, P. & Luckmann, T. 1967. « *The social construction of reality* ». London: The Penguin Press.
- Bhawe, N., Gupta, V.K. & T.K. Jain. 2006. « *The Entrepreneurship of the Good Samaritain: A Development Framework to Understand Social Entrepreneurship using insights form a qualitative study* », 40 pages.
- Bhuian, S., Menguc, B. and Bell, S. 2005. « Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance », *Journal of Business Research*, Vol. 58(1): 9-17.
- Biencourt, O., Chaserant, C. & Reberieux, A. 2000. « *L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche* ». dans *Théorie des conventions*. P. Batifoulier, (dir.), Paris : Economica, 193-218.

Bloom, P. N. & B.R. Smith. 2012. « Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS », *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1(1): 126-145.

Boettke, Peter and Anne Rathbone. 2002. « *Civil Society, Social Entrepreneurship and Economic Calculation: Toward a political economy of the philanthropic enterprise* », *Working Papers in Economics*, Fairfax, VA: George Mason University.

Boltanski, L. & Thévenot. L. 1991. « *De la justification. Les économies de la Grandeur* », Paris, Gallimard.

Boltanski L. & Thévenot L. 2000. « The reality of moral expectations a sociology of situated judgement », *Philosophical Explorations*, Vol. 3(3): 208-231.

Borzaga, C. & A. Santuari. 2000. « *The Role of the Non-profit Sector in Local Development: New Trends* ». OECD/LEED Forum on Social Innovations International seminar, Washington DC, September 11-12

Boschee, J. 1998. « *Merging mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship* », 12 pages.

Boschee, J. & McClurg, J.. 2003. « *Towards a better Understanding of Entrepreneurship: Some important Distinctions* », Social Enterprise Alliance [<http://www.se-alliance.org/>], accessed, August 2004.

Borzaga, C. & A. Santuari. 2000. « *The Role of the Non-profit Sector in Local Development: New Trends* ». OECD/LEED Forum on Social Innovations International seminar, Washington DC, September 11-12.

Bradley, S.W.; McMullen J.S.; Artz, K. & E.M. Simiyu. 2012. « Capital Is Not Enough: Innovation in Developing Economies », *Journal of Management Studies*, Vol. 49(4): 684-717.

Brockhaus, R. H. 1980. « Risk taking propensity of entrepreneurs ». *Academy of Management Journal*, Vol. 23(3): 509-520.

Brouard, F. ; Larivet, S. et O. Sakka. 2010. « Entrepreneuriat social et participation citoyenne ». *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, Vol. 1(1): 46-64.

Brown, W.A. 2005. « Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations ». *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 15(3): 317-339.



- Bucahnan, D. & A. Bryman. 2007. « Contextualizing Methods Choice in Organizational Research », *Organizational Research Methods*, Vol. 10(3): 483-501.
- Campbell, J.L. 2007. « Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, Vol. 32(3): 946-967.
- Carroll, A. B.: 1979. « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4(4): 497-505.
- Carroll, Archie. 2007. « *Corporate Social Opportunity* », In Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., (Eds.) *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, p.119-131.
- Chadwick, K.; Barnett, T. & S. Dwyer. 2008. « An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale », *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol 13(4): 64-85.
- Child, J., Lu, Y. and Tasi, T. 2007. « Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the Peoples' Republic of China », *Organizations Studies*, Vol. 28(7): 1013-34.
- Churchill, Gilbert A. Jr. 1979. « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16(1): 64-73.
- Coombes, S.M.T. 2008. « *Boards of directors and nonprofit entrepreneurial orientation: catalyst, inhibitor, or inconsequential?* ». ProQuest, UMI Dissertation Publishing, 362 pages.
- Cooney, K. 2006. « The Institutional and technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields ». *Voluntas*, Vol. 17(2): 143-161.
- Corbett, A.C. & K.M. Hmieleski. 2007. « The Conflicting Cognitions of Corporate Entrepreneurs ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 31(1):103-121.
- Corner, P. & Ho, M. 2010. « How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34(4): 635-659.
- Corina, J.M. 1993. « What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(1): 94-104.
- Coulthard, M. 2007. « The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism », *Journal of Global Business and Technology*; Vol. 3(1): 29-39.

- Covin, J.G., Green, K.M. and Slevin, D.P. 2006. « Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1): 57-81.
- Covin, J.G. & D.P Slevin. 1989. « Strategic management of small firms in hostile and benign environments ». *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Covin, J. G. & D.P Slevin. 1991. « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16(1): 7-25.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Heeley, M.B. 2000. « Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 15(2): 175-210.
- Covin, J.G. & W.J. Wales. 2012. « The measurement of entrepreneurial orientation ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36(4): 677-702.
- Cronbach, L.J. 1951. « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, Vol. 16(3): 297-334.
- Cudeck, R., & Browne, M. W. 1983. « Cross-validation of covariance structures ». *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 18(2): 147-167.
- Dacin, M. T. 1997. « Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms », *Academy of Management Journal*, Vol. 40(1):46-81.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & M. Matear. 2010. « Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here ». *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24(3): 37.
- Dann, S., Harris, P., Sullivan Mort, G., Fry, M. L., & W. Binney. 2007. « Reigniting the fire: a contemporary research agenda for social, political and nonprofit marketing ». *Journal of Public Affairs*, Vol. 7(3): 291-304.
- Dart, R. 2004a. « The legitimacy of Social Enterprise ». *Nonprofit management & Leadership*, Vol. 14(4): 411- 424.
- Dart, R. 2004b. « Charities in Business, Business in Charities, Charities and Business – Mapping and Understanding the Complex Nonprofit/Business Interface », *The Philanthropist*, Vol. 18(3): 181-199.
- Desa, G. 2012. Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36(4): 727-751.

De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. and Den Hond, F. 2005. « A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance », *Business & Society*, Vol. 44(3): 283-317.

Dey P. & C. Steyaert. 2012. « Social Entrepreneurship: Critique and the Radical Enactment of the Social, *Social Enterprise Journal*, Vol. 8(2): 90-107.

Dees, J.G. 1998. The Meaning of 'Social Entrepreneurship, [[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)], accessed, December 2006.

Dees, J.G., Anderson, B.B. 2002. « For-Profit social ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 2(1): 1-13.

Déjean, F., Gond, J.-P. and Leca, B. 2004. « Measuring the Unmeasured : An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry », *Human Relations*, Vol. 57(6): 741-64.

Denis, J.-L., Langley, A. & L. Rouleau. 2007. « Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames », *Human Relations*, Vol. 60(1): 179-215.

Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. and Lane, P.J. 2003, « Emerging issues in corporate entrepreneurship », *Journal of Management*, Vol. 29(3): 351-78.

DiMaggio, P.: 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory », in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations* (Ballinger, Cambridge, MA), pp. 3-22.

DiMaggio, P. J. 1986. « Introduction ». In P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit enterprise and the arts* New York: Oxford University Press, pp. 3-13.

DiMaggio, P.. 1998. « The new institutionalism: Avenues for collaboration ». *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154(4): 696-705.

DiMaggio, P. & Powell, W. W. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, Vol. 48(2): 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. « Introduction ». In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.

Dorado, S. 2005. « Institutional entrepreneurship, partaking, and convening », *Organizations Studies*, Vol. 26(3): 383-413.

- Dorado, S. 2006. « Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, No? ». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11(4): 319-343.
- Dorado, S. & Haettich, H. 2001. « *Social Entrepreneurial Ventures: Worth a Careful Look?* », Working paper, College of Management, UMASS-Boston.
- Doyle Corner, P & M. Ho. « How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34(4): 635-659.
- Duncan, W.J., Ginter, P.M., Rucks, A.C., & Jacobs, T.D. 1988. « Intrapreneuring and the reinvention of the corporation ». *Business Horizons*, Vol. 31(3): 16-21.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. 2004. « The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? ». *Public Administration Review*, Vol. 64(2): 132-140.
- Emerson, J. & Twersky, F. 1996. « *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation* ». San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.
- Eymard-Duvernay, F. & Favereau, O. 1996. « *Les conventions dans la vie économique* ». Compte-rendu de la réunion de l'Association des Amis de l'École de Paris du management. [www.ecole.org](http://www.ecole.org). 1-10.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. « Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics ». *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(3): 382-390.
- Fowler, A. 2000. « NGOs as a Moment in History: beyond aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? ». *Third World Quarterly*, Vol. 21(4): 637- 654.
- Galaskiewicz, J. & S. Wasserman. 1993. « Social Network Analysis: Concepts, Methodology, and Directions for the 1990s », *Sociological Methods research*, Vol. 22(1): 3-22.
- Garud, R., Hardy, C. and Maguire, S. 2007. « Institutional entrepreneurship as embedded agency : an introduction to the special issue », *Organization Studies*, Vol. 28(7): 957-69.
- Gerbin, D.W., Anderson, J.C. 1988. « An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25(2):186-92.
- Gerlach, A. 2006. « *Sustainable entrepreneurship and innovation* », Centre for Sustainability Management (CSM), University of Lueneburg, 10 pages.

Granados, M. L. ; Hlupic, V. ; Coakes, E. ; S. Mohamed. 2011. « Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010 », *Social Enterprise Journal*, Vol. 7(3):198 – 218.

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

Granovetter, M. 1983. « The Strength of Weak ties: A Network Theory revisited », *Sociological Theory*, Vol. 1: 201-233.

Granovetter, M. 1985. « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91(3): 481-510.

Gras, D. & G.T., Lumpkin. 2012. « Strategic Foci in Social and Commercial Entrepreneurship: A Comparative Analysis », *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 3(1): 6-23.

Gras, D. ; Mosakowski, E. & G.T. Lumpkin, 2011. « *Gaining Insights from Future Research Topics in Social Entrepreneurship: A Content-Analytic Approach* », in G.T. Lumpkin, Jerome A. Katz, in (ed.) *Social and Sustainable Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 13)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 25 - 50

Gray, M., Healy, K. & P. Crofts. 2003. « Social enterprise: is it the business of social work? », *Australian Social Work*, Vol. 56(2): 141 - 154

Grinstein, A. 2008. « The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a metaanalysis », *European Journal of Marketing*, Vol. 42(1/2): 115–134.

Greenwood, R.; Suddaby, R. & C.R. Hinnings. 2002. « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Review*, Vol. 45(1): 58-80

Grenier, P. 2002. « *The Function of Social Entrepreneurship in the UK* ». Center for Civil Society, London School of Economics, UK, 27 pages.

Hall, S. 2001. « *Foucault: Power, knowledge and discourse* ». In M. Wetherell, S. Taylor, & S. J. Yates (Eds.), *Discourse theory and practice: A reader*: 72–81. London: Sage.

Haugh, H. 2006. « A Research Agenda for Social Entrepreneurship », *Social Enterprise Journal*, Vol. 1(1): 5-17.

Harding, R. 2004. « Social enterprise: The new economic engine? ». *Business and Strategy Review*, Vol. 15(4): 39-43.



Hartigan, P. & J. Billimoria. 2005. « Social Entrepreneurship an overview ». *Alliance*, Vol. 10(1): 18-21.

Hattie, J. 1985, « Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items », *Applied Psychological Measurement*, Vol. 9(2): 139-64.

Helm, S. 2007. « *Social Entrepreneurship: Defining the Non-Profit Behavior and Creating an Instrument for Measurement* », Ph.D. dissertation, University of Missouri-Kansas City, 180 pages.

Hervieux, C., Gedajlovic, E. et M-F., B. Turcotte. 2007. « *Social Entrepreneurship: A Synthesis Between Commercial and Civic Logics* », Academy of Management annual conference: Doing Well By Doing Good, Philadelphia, 3 au 8 août, 36 pages.

Hibbert, S.A., Hogg G. & T. Quinn. 2001. « Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 7(3): 288-301.

Hirsch, P.M., & M. Lounsbury. 1997. « Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of 'Old' and 'New' Institutionalism ». *American Behavioral Scientist*, Vol. 40(4): 406-418.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2000. « *The intersection of entrepreneurship and strategic management research* ». In D. L. Sexton & H. Landstrom (Eds.), *Handbook of entrepreneurship*: 45-63. Oxford, UK: Blackwell.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. « Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation ». *Strategic Management Journal*, Vol. 22(6-7): 479-491.

Hoang, H. & B. Antoncic. 2003. « Network-based Research in Entrepreneurship. A Critical Review ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 18(2): 165-187.

Hoffman, A.J. 1999. « Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry ». *Academy of Management Journal*, Vol. 42(4): 351-371.

Hoffman, A.J. 2001. « Linking Organizational and Field-level analysis: The diffusion of Corporate Environmental Practices ». *Organization & Environment*, Vol. 14(2): 133-156.

Hoogendoorn, B., Pennings, E. and Thurik, A. 2010. « What do we know about social entrepreneurship: an analysis of empirical research », *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 8(2): pp. 1-42.

- Horsnell, A. & J. Pepin. 2002. « Social entrepreneurship basics », *Front & Center* Vol. 9(4): 1-6
- Hu. L. & P.M. Bentler. 1999. « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6(1): 1-55
- Hughes, M. & Morgan, R.E. 2007. « Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth », *Industrial Marketing Management*, Vol. 36: 651-661.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. 2004. « Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance », *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(5): 429-438.
- Human, S. E., & Provan, K. G. 2000. « Legitimacy building in the evolution of small firm multilateral networks: A comparative study of success and demise », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45(2): 327-369.
- Huybrechts, B. (2010). « Fair Trade organizations in Belgium: Unity in diversity? » *Journal of Business Ethics*, Vol. 92(2): 217-240.
- Hwang, H. & W. Powell. 2005. « *Institution and Entrepreneurship* », In Alvarez, S. A. et al (eds), *Handbook of entrepreneurship research: Interdisciplinary perspective*, New-York, N-Y, Springer.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. 2003. « A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions », *Journal of Management*, Vol. 29(6): 963-989.
- Isaac, H. 2003. « *Paradoxes et conventions* ». Dans Paradoxe: penser et gérer autrement les organisations (Perret et Josserand, dir.), Paris : Ellipse, 147-163
- Jantunen, A.; Puumallainen, K.; Saarenketo, S. & K. Kyläheiko. 2005. « Entrepreneurial orientation, Dynamic Capabilities and International Performance », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3(3): 223-243.
- Jaworski, A. & N. Coupland. 2006. « *The Discourse Reader* », 2<sup>e</sup> edition, London, Routledge.
- Jepperson, Ronald L. 1991. « *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism* », in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, p. 143-163.
- Johnson, S. 2000. « *Literature Review on Social Entrepreneurship* », Canadian Center for Social Entrepreneurship, 17 pages.

- Kirzner, I.M. 1985. « *The Perils of Regulation : A Market-Process Approach* », in *Discovery and the capitalist process*. By Israel M. Kirzner. Chicago : U. of Chicago Press, p. 119-149.
- Khandwalla, P. N. « *The Design of Organizations* », Harcourt, Brace, Jovanovich, New York, 1977.
- Knight, Frank H. 1921. « *Risk, Uncertainty, and Profit* ». New York: August M. Kelley
- Knight, G.A. 1997. « Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 12(3): 213-225.
- Kohli, A.K. and B. J. Jaworski. 1990, « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, Vol. 54 (2): 1- 18.
- Kohli, A.K., Jaworski B.J. & A. Kumar. 1993. « MARKOR: A measure of market orientation », *Journal of marketing research*, Vol. 30(4): 467-477.
- Kolakovic, M. & B. Sisek. 2007. « Social Entrepreneurship as a mean of achieving goals of stakeholder society and economy, Economy & Business ». *International Scientific Publications*, Vol. 1: 179-191.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. & K. Mark Weaver. 2002. « Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26(4): 71-94.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A., 2006. « Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms ». *International Marketing Review*, Vol. 23(5): 504-523.
- Kurucz, Elyzabeth, Colbert, Barry A., Wheeler, David. 2008. « *The business case for corporate social responsibility* », In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D.S. (Eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, p.83-112.
- Kuratko, D.F, Ireland, R.D., Covin, J.G. & J.S. Hornsby. 2005. « A Model of Middle-Level Manager's Entrepreneurial Behavior ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29(6): 699-716.
- Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. 1989. « The intrapreneurial spirit ». *Training and Development Journal*, Vol. 43(10): 83-87.
- Langley, A. 1999. « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, Vol. 24(4): 691-710.



Lasprogata, G.A. & M.N Cotton. 2003. « Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship ». *American Business Law Journal*, Vol. 41(1): 67 – 113.

Laville, J., & Nyssens, M. 2001. « *The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach* ». In C. Borzaga & J. Defournay (Eds.), *The emergence of social enterprises*. London: Routledge, pp. 312–332.

Lawrence, T.B., Phillips, N. 2004. « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organization*, Vol. 11(5): 689-712.

Leadbeater, C. 1997. « *The rise of the social entrepreneur* ». Demos, London.

Leca, B. & P Naccache. 2006. « A critical realist approach to institutional entrepreneurship ». *Organization*, Vol. 13(5): 627–651

Lehmann, D.R. 1988. « An Alternative Procedure for Assessing Convergent and Discriminant Validity ». *Applied Psychological Measurement*, Vol. 12(4): 411-423.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. 2008. « Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation–performance linkage: Evidence from Chinese small firms ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 46(1): 113–135.

Light, P.C. 2006. « Reshaping Social Entrepreneurship ». *Stanford social innovation review*, Vol. 4(3):, 45-51.

Liao, S., Chang, W., Wu, C., & Katrichis, J. M. 2010. « A survey of market orientation research (1995–2008) ». *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(2): 301–310.

Lukas, Bryan A. and Ferrell, O.C. 2000. « The Effect of Market Orientation on Product Innovation ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(2): 239–248.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ». *Academy of Management Review*, Vol. 21(1): 135–172.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 2001. « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 16(5): 429–451.

Lumpkin, G.T.; Moss, T.W.; Gras, D.M., Kato, S., S.K. Amezcua, S.K. 2011, « Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? ». *Small Business Economics*, Vol. 40(3): 761-783.

- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 2000. « Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process », *Journal of Management*, Vol 26(5): 1055–1085.
- MacKinnon, D. P. ; Lockwood, C. M. and W. Jason. 2004. « Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods », *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 39(1): 99-128
- MacKinnon, D. P. ; Lockwood, C. M, Hoffman, J.M. ; West, S.G. & V. Sheets. 2002. A « Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects », *Psychological Methods*, Vol. 7(1): 83-104.
- Maguire, S., Hardy, C. and Lawrence, T.B. 2004. « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, Vol. 47(5): 657-79.
- Maguire, S. and Hardy C. 2006. « The emergence of new global institutions: a discursive perspective », *Organization Studies*, Vol. 27(1): 7–29.
- Mair, J. & Marti, I. 2006. « Social Entrepreneurship Research : A Sources of Explanation, Prediction, and Delight ». *Journal of World Business*, Vol. 41(1): 36-44.
- Mair, J. & Marti, I. 2007. « Entrepreneurship for social impact : encouraging market access in rural Bangladesh », *Corporate governance*, Vol. 7(4): 493-501.
- Mair, J & Noboa, E. 2003. « *The Emergence of Social Enterprise and Their Place in the New Organizational Landscape* », IESE Business School, working paper WP no 523.
- Mair, J. & O. Schoen. 2007. « Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study », *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2(1): 54-68
- Mair, J. & O. Schoen. 2005. « *Social Entrepreneurial Business Models: An explorative study* », IESE Business School, working paper WP no 610.
- Mars, M.M. & C. Rios-Aguilar. 2010. Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education, *Higher Education*, Vol. 59(4):441–460.
- Matsuno K, Mentzer JT and Özsomer A. 2002. « The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance ». *Journal of Marketing*, Vol. 66(3): 18–32.
- Mayberry, C. 2011. « *Social entrepreneurs: the role of entrepreneurial orientation and leadership style in non-profit organizations* », Thèse, University of British Columbia.



- McDonald, R.E. 2007. « An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36(2): 256-281.
- McLeod, H. 1997. « Cross Over: the Social Entrepreneur », *State of Small*, Vol. 19(7):100-104.
- McMullen, J.S. & D.A. Shepherd. 2006. « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, Vol. 31(1): 132-152.
- Memili, E. ; Lumpkin, G.T. and G.G. Dess .2010. « *Entrepreneurial Orientation: The Driving Force for Corporate Entrepreneurship* », In Mazzola, P. & F.W. Kellermanns (eds), *Handbook of Research on Strategy Process*, Edward Elgar Pub, p.326-349.
- Messeghem, K. 2003. « Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs », *International Small Business Journal*, Vol 21(2): 197-212.
- Meyer, J. W., & B. Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony ». *American Journal of Sociology*, Vol. 83(2): 340-363.
- Miller, D. 1983. « The correlates of entrepreneurship in three types of firms ». *Management Science*, Vol. 29(7):770-791.
- Miller, D. 2011. « Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35(5): 873-894.
- Miller, T. & Wesley II, C. 2010. « Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34(4): 705-733.
- Mintzberg, H. 1973. « Strategy-making in three modes », *California Management Review*, Vol. 16(2): 44-53.
- Molina-Azorín, J.F. 2011. « The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research », *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 5(1): 7-24.
- Morgan, R. E. and Strong, C. A. 1998. « Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation », *European Journal of Marketing*, Vol. 32(11-12): 1051-1073.
- Morris, M. H.; Coombes, S. ; Schindehutte, M. and J. Allen. 2007. « Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13(4): 12-39.

Morris, M.H., Davis, D.L. & J.W. Allen. 1994. « Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 25(1): 65-89.

Morris, M.H. & M.L. Joyce. 1998. « On the measurement of entrepreneurial behavior in not-for-profit organizations: implication for social marketing », *Social Marketing Quarterly*, Vol. 4(4): 93-104.

Morris, M., Webb, J., & Bryant, R. F. 2011. « Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 35(5): 947-971.

Morse, C.W. 1986. « The delusion of intrapreneurship ». *Long Range Planning*, Vol. 19(6): 92-95.

Moss, T. W., Lumpkin, G. T., & Short, J. C. 2010. « *Social entrepreneurship: A historical review and research agenda* ». In H. Landstrom & F. T. Lohrke (Eds.) Northampton, MA: Edward Elgar.

Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. 2011. « Dual identities in social ventures: An empirical examination ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 35(4): 805-830.

Narver John C. and Stanley F. Slater. 1990. « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, Vol. 54 (4): 20-35.

Nelson, R., & Winter, S. 1982. « *An evolutionary theory of economic theory and capabilities* ». Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nicholls, A. 2006. « *Introduction: The meanings of social entrepreneurship* ». In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, Oxford: Oxford University Press. pp. 1-36.

Nicholls, A. 2009. « We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 (6-7): 755-769

Nicholls, A. 2010. « The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 34(4): 611-633.

Nicholls A, Cho AH. 2006. « *Social entrepreneurship: the structuration of a field* ». In *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Nicholls A (ed.). Oxford University Press: Oxford; 99-118.

Nissan, E.; Castaño, M-S. & I. Carrasco. 2012. « Drivers of non-profit activity: a cross-country analysis », *Small Business Economics*, Vol. 38(3): 303-320.

Nunnally, J.C., 1978. « *Psychometric Theory* », 2nd ed. McGraw-Hill, New York.

Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. « *Psychometric Theory* », 3rd ed. McGraw-Hill, New York.

Oliver, C. 1991. « Strategic Responses to Institutional Pressures ». *Academy of Management Review*, Vol. 16(1): 145-179.

Parker, I. 1992. « *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology* ». London: Routledge, 169 pages.

Paton, R. 2003. « *Managing and Measuring Social Enterprises* », London: Sage.

Pava, M.L. & J. Krausz. 2004. « Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(3): 337-347.

Peredo, A.M. & McLean, M. 2006. « Social entrepreneurship: A critical review of the concept ». *Journal of World Business*, Vol. 41(1): 56-65.

Perlmutter, F., & Adams, C. 1990. « The voluntary sector and for-profit ventures: The transformation of social welfare? » *Administration in Social Work*, Vol. 14(1): 1-13.

Philips, N, Lawrence, T.B. & C. Hardy. 2004. « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29(4): 635-652.

Philips, N.; Sewell, G. & S. Jaynes. 2008. « Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research », *Organizational Research Methods*, Vol. 11(4): 770-789.

Pomerantz, M. 2003. « The business of social entrepreneurship in a "down economy" ». *In Business*, Vol. 25(3): 25-30.

Post, C. & M. Meyskens. 2008. *Social venture strategy from a resource based perspective: an exploratory study assessing ashoka fellows*, Working paper, 15 pages.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). 1991. « *The new institutionalism in organizational analysis* ». Chicago: University of Chicago Press.

Prabhu, G.N. 1999. « Social Entrepreneurship Leadership ». *Career Development International*, Vol.4(3): 140-145.

Prahalad, C. & R. Bettis. 1986. « The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 7(6): 485-501.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. « Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions ». *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 42(1): 185-227.

Quince, T. & H. Whittaker. 2003. « *Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives* », ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 271, 27 pages.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. 2009. « Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33(3): 761-787.

Reed, M. 2004. « *Getting real about Organizational Discourse* », in David Grant, Clifford Oswick, Cynthia Hardy, Linda L. Putnam (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

Reis, T. 1999. « *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action* ». Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. & K. Chadwick. 2004. « Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions ». *Academy of Management journal*, Vol. 47(2): 255-266.

Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. 2009. « Measuring organizational performance: Towards methodological best practice ». *Journal of Management*, Vol. 35(3), 718-804.

Rowley, T.J. 1997. « Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *The Academy of Management Review*, Vol. 22(4): 887-910.

Ruef, M., and W. R. Scott. 1998. « A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(4): 877-904.

Ruvio, A.A. & A. Shoham. 2011. « A multilevel study of nascent social ventures », *International Small Business Journal* 2011, Vol. 29(5): 562-579.

Ryan, W. P. 1999. « The New Landscape for Nonprofits ». *Harvard Business Review*, 127-136.



- Salamon, Lester M. 1993. « The Marketization of Welfare: Changing Nonprofit and For-Profit Roles in the American Welfare State ». *Social Service Review*, Vol. 67(1): 16–39.
- Sandberg, J. 2005. « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches ? » *Organizational Research Methods*, Vol. 8(1): 41–68.
- Satorra, A., & P.M. Bentler. 1988. « *Scaling Corrections for Chi-Square Statistics in Covariance Structure Analysis* ». In Proceedings of the Business and Economics Statistics Section, Alexandria, VA : American Statistical Association, p. 308–313.
- Say, J.B. 1827. « *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses* », Traduction: Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).
- Schumpeter, J. A.: 1942. « *Capitalism, Socialism and Democracy* » (McGraw-Hill, New York).
- Scott, J., 1992. « *Social Network Analysis* ». Newbury Park CA: Sage.
- Scott, W.R. 1995. « *Institutions and Organizations* », SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA
- Selsky, J. W., Spicer, A & J. Teicher 2003. « Totally Un-Australian!: Discursive and Institutional Interplay in the Melbourne Port Dispute of 1997–98 », *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (7): 1729–1760.
- Shane, S. & S. Venkataraman. 2000. « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research ». *Academy of Management Review*, Vol. 25(1): 217–226.
- Sharir, M. & M. Lerner. 2006. « Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs », *Journal of World Business*, Vol. 41(1): 6–20.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., 1999. « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory Practice*, Vol. 23(3): 11–27.
- Shaw, E. 2004. « Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? » *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7(3): 194–205.
- Shepherd, D. 2011. « Multilevel Entrepreneurship Research: Opportunities for Studying Entrepreneurial Decision Making », *Journal of Management*, Vol. 37(2): 412–420.



Short, J., Moss, T. and Lumpkin, G. 2009. « Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3(2):161-94.

Simón-Moya, V.; Revuelto-Taboada & D. Ribeiro-Soriano. 2012. « Are success and survival factors the same for social and business ventures? », *Service Business*, Vol. 6(2): 219-242.

Slater SF, Narver JC. 1998. « Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(10): 1001–1006.

Spear, R. 2006. « Social Entrepreneurship: A different Model? » *International Journal of Social Economics*; Vol.33(5/6): 399-410

Steyaert, C. and Katz, J. 2004. « Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 16(3): 179–196.

Strang, D. & J.W. Meyer. 1993. « Institutional conditions for diffusion ». *Theory and Society*, Vol. 22(4): 487–511.

Streiner, D. L. 2003. « Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency ». *Journal of Personality Assessment*, Vol.80(1): 99-103.

Suchman, M.C. 1995. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *The Academy of Management Review*, Vol. 20(3): 571-610.

Suddaby, R., and R. Greenwood 2005. « Rhetorical strategies of legitimacy ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50(1): 35–67.

Tan, W-L, Williams, J.& Tan, T-M. 2005. « Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship ». *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1: 353-365.

Tavakol, M. & R. Dennick. 2011. « Making sense of Cronbach's Alpha ». *International Journal of Medical Education*. 2: 53-55.

Thake, S. & Zadek, S. 1997. « Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs ». *New Economic Foundation*.

Thompson, J.L. 2002. « The World of the Social Entrepreneur ». *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15(5): 412-431.

Toepler, S. 2004. « Conceptualizing Nonprofit Commercialism: A Case Study », *Public Administration and Management: An Interactive Journal* Vol. 9(4): 1-19

Townsend, D.M. & T. A. Hart. 2008. « Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures », *Entrepreneur Theory & Practice*, Vol. 32(4): 685–700.

Treviño, L.K. and Weaver, G.R. 1999. « The stakeholder research tradition: convergent theorists - not convergent theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24(2): 222-227.

Tuckman, H. P. 1998. « *Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures* ». In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 25–45.

Uhlener, L.M., van Goor-Balk, H.J.M., & E. Masurel. 2004. « Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11(2): 186-194.

Vasakarla, V. 2008. « A Study on Social Entrepreneurship and the Characteristics of Social Entrepreneurs », *The Icfaian Journal of Management Research*, Vol. 7(4): 32-40.

Venkataraman, S. 1997. « *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective* ». In J. Katz and R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 3: 119–138. Greenwich, CT: JAI Press.

Voss, Z.G., G.B. Voss & C. Moorman. 2004. « *An Empirical Examination of the Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, DUKE, The Fuqua School of business, CASE working paper series No.6.

Waddock, S.A. & Post, E.J. 1991. « Social Entrepreneurs and Catalytic Change ». *Public Administration Review*, Vol. 51(5): 393-401.

Wales W, Gupta V and Mousa F-T. 2013. « Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research ». *International Small Business Journal*, Vol. 31(4): 357-383.

Walter, A.; Auer, M & T. Ritter. 2006. « The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 21(4): 541-567.

Wang, C. L. 2008. « Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32(4): 635-656.

Watson, T. « *In search of management* ». London: Routledge, 1994.

Weedon, C. 1987. « *Feminist practice and poststructuralist theory* ». Oxford: Basil Blackwell.

Weerawardena, J. & Mort, G.S. 2006. « Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model ». *Journal of World business*, Vol. 41(1): 21-35.

Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. 2010. « Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation ». *Journal of World Business*, Vol. 45: 346–356.

Weisbrod, B. A. 2004. « The pitfalls of profits ». *Stanford Social Innovation Review* », Vol. 2(3): 40–47.

Will, M. 2008. « Talking about the future within an SME?: Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development », *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 19(2): 234 – 242.

Wiklund, J., and D. Sheperd. 2005. « Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 20(1): 71–91.

Yin, R.K. 1988. « *Case study research* », CA: Sage

Zahra, S. 2008. « Being Entrepreneurial and Market Driven: Implications for Company Performance », *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1(2): 125-142.

Zahra, S., and Covin, J.C. 1995. « Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 10(1):43–58.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., & Shulman, J.M. 2009. « A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes, and Ethical Challenges », *Journal of Business Venturing*. Vol. 24(5): 519-532

Zahra, S., Kuratko, D.F., & Jennings, D.F. 1999. « Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23(3): 5–10.

Zucker, L. G. 1977. « The role of institutionalization in cultural persistence ». *American Sociological Review*, Vol. 42(5): 726–743.

Zucker, L.G. 1988. « *Introduction* », in Zucker, L.G. (eds) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger, Cambridge, MA