

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL OU COMMENT S'EMBARQUER POUR UNE TRAVERSÉE PROMETTEUSE

Régler des problèmes sociaux tout en visant la rentabilité d'une entreprise, voilà un projet au long cours qui exige d'être bien équipé et d'avoir le pied marin pour affronter la houle des déséquilibres sociaux. Prêt pour l'embarquement ?

par Henriette NIANG

avec la collaboration d'Anne-Marie PICHETTE et de François LABELLE

Toute équipée maritime nécessite de bien choisir son moyen de transport en fonction de son objectif. La pirogue, le caboteur et le cargo sont trois embarcations de tailles et de technologies fort différentes, conçues pour des besoins différents tout en étant chacune parfaitement adaptée.

C'est un peu la même chose pour l'entrepreneuriat social, avec ses diverses formules et ses objectifs variés. Pour nous aider à identifier les capitaines du changement social, Shaker A. Zahra, chercheur à l'université du Minnesota, propose, avec ses collègues, un professeur canadien et deux américains, une typologie des entrepreneurs sociaux en trois catégories : les bricoleurs, les bâtisseurs et les ingénieurs.

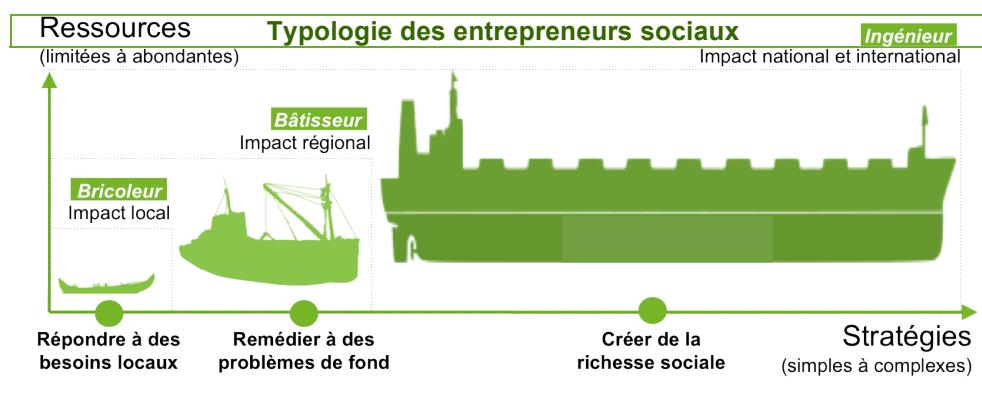
Une pirogue au service des besoins locaux

Une pirogue ne s'éloigne pas trop du rivage et sert généralement pour de petites distances. Elle convient

particulièrement aux pêcheurs locaux qui connaissent bien les courants marins de leur région. Il en va de même pour le bricoleur social.

Par ses connaissances de sa communauté locale et souvent tacites, basées sur

l'expérience, le bricoleur social se trouve dans une position unique pour découvrir les besoins sociaux locaux. Son financement repose souvent sur un soutien populaire, car il éprouve une certaine difficulté à faire reconnaître la pertinence de son existence aux institutions financières.



La typologie proposée par le professeur Zahra et ses collègues se base sur les façons de découvrir des opportunités sociales, de créer un impact sur la société, et de réunir les ressources nécessaires pour exploiter ces possibilités. Deux dimensions entrent en jeu : les ressources des entrepreneurs, en compétences et en capital, identifiables et mesurables, et leurs stratégies, découlant de leurs motivations.

Toute sa motivation repose sur le désir inlassable de répondre à des besoins locaux. Sa force réside en sa capacité à s'ajuster et à répondre rapidement aux circonstances changeantes.

Exemple de bricoleur social, Gilles Julien, médecin à l'origine de la [Fondation du Dr Julien](#) et des centres de pédiatrie sociale, œuvre depuis plus de 15 ans auprès des enfants pauvres des quartiers d'Hochelaga-Maisonneuve et de

Côte-des-Neiges, sur l'île de Montréal. Son modèle d'intervention novateur a inspiré le déploiement de centres de pédiatrie sociale dans plusieurs communautés au Québec et au Canada. Malgré ce succès, l'entreprise sociale est souvent à court d'argent, avec un financement toujours incertain et provenant de la population, des entreprises privées et du gouvernement.

Le caboteur, modeste, mais plein d'ambition

Beaucoup plus mobile que la pirogue, le caboteur est doté d'un moteur. Il s'agit d'une embarcation modeste, transportant des marchandises sur de courtes distances, mais elle inclut une panoplie d'innovations techniques. Ceci va dans le même sens que le bâtisseur social qui, en utilisant d'innovation, lance et exploite des entreprises qui abordent des besoins sociaux non traités par les institutions existantes.

QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?
« L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus visant à découvrir, définir et exploiter les opportunités aux fins d'accroître la richesse sociale, et ce par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de manière innovante. »

Zahra et al., 2009.

Le bâtisseur vise à remédier à des problèmes sociaux plus généraux. Il noue des partenariats et utilise de nouvelles techniques pour faire progresser ses activités. Il dispose d'une capacité particulière à rassembler le capital nécessaire. Cependant l'acquisition de ressources par le biais des projets de collaboration peut limiter ou même modifier sa mission. La nécessité d'acquérir d'importantes

TYPE 1 LES BRICOLEURS EN PIROGUE	
Ressources	Caractéristiques
Compétences : basées sur l'expérience, ancrées dans la connaissance d'une communauté	Motivation : répondre à des besoins sociaux locaux
Financement : d'abord local et informel	Stratégie : improvisation, intuition, passion
Avantage distinctif	Capacité d'autocorrection ; réponse rapide aux circonstances changeantes

ressources peut le perturber dans la gestion et le maintien de son organisation.

TYPE 2 LES BÂTISSEURS EN CABOTEUR	
Ressources	Caractéristiques
Compétences : capacité à reconnaître et à exploiter les opportunités	Exemple de bâtisseur social, le Québécois Jean-François Archambault crée
Financement : gouvernements, organisations caritatives, ONG	La Tablée des Chefs en 2002. Son objectif est de combattre la faim et les déficiences alimentaires des
Caractéristiques	nouvelles techniques
Motivation : changement de la perception des gens, création de nouvelles habitudes	Avantage distinctif
Stratégie : alliances, innovations, nouvelles techniques	Capacité à trouver le capital nécessaire

personnes à faibles revenus. Son système de courtage alimentaire fait le lien entre restaurants, hôtels ou promoteurs d'événements, et les banques alimentaires. Basée à Longueuil, la Tablée des Chefs intervient principalement au Québec, mais est également active en Ontario, en Alberta et au Mexique.

Ces cargos qui sillonnent toutes les mers

Avec les navires cargos, le rayon d'action s'élargit. Pensons aux bateaux frigorifiques, rapides, à l'esthétique soignée, qui ont changé la donne du commerce mondial. Ces cargos spécialisés transportent des denrées périssables à basse température grâce à des installations innovatrices.

TYPE 3 LES INGÉNIEURS EN CARGO	
Ressources	Caractéristiques
Compétences : compréhension des systèmes sociaux et capacité à mobiliser	Le cargo spécialisé correspond à l'ingénieur social qui après avoir identifié des problèmes au sein des systèmes et des structures sociales, y répond en apportant des changements révolutionnaires.
Financement : individus, gouvernements, organisations diverses	L'ingénieur social est déterminé à
Avantage distinctif	Capacité à formaliser les solutions et à provoquer des changements durables

introduire des changements spectaculaires pour s'attaquer à des questions sociales de grande envergure à l'échelle nationale, transnationale ou mondiale. Il fait usage de

solutions innovantes et est capable de rassembler les ressources nécessaires lui permettant de parvenir non seulement à la reconnaissance par les institutions établies, mais aussi à leur transformation. Certes, ses ambitions peuvent devenir une menace à son évolution, car elles conduisent parfois l'ingénieur social à prendre des décisions qui entachent sa légitimité aux yeux de certains.

Ingénieur social reconnu, Alphonse Desjardins fonde la première caisse populaire en 1900 à Lévis, au Québec. Visionnaire, Alphonse Desjardins veut répondre au problème des prêts usuraires et instaurer un véritable changement social à partir de chaque paroisse en donnant accès à l'épargne et au crédit à la classe ouvrière. Plus de 100 ans plus tard, le [Mouvement des caisses Desjardins](#) est non seulement le plus grand groupe financier coopératif au Canada, mais il figure aussi parmi les institutions financières les plus sûres de la planète selon le palmarès *World's 50 Safest Banks*.

Attention aux bateaux pirates !

Toute embarcation, pirogue, caboteur ou cargo, pourrait s'adonner à une mission pirate. Devant son pavillon noir, tous le fuiraient. Il en va de même pour l'entrepreneur social. Des manquements à l'éthique entraînent la perte de confiance des organismes qui le soutiennent ainsi qu'une réticence de sa clientèle à souscrire à ses services.

Selon l'ampleur des changements sociaux envisagés et la force d'ambition de l'entrepreneur social, les risques de déviations éthiques augmentent. Mais peu importe leur champ d'action, pour maintenir leur crédibilité, les trois types d'entrepreneur social doivent répondre à des exigences éthiques élevées.

Prévenus des écueils, vous pouvez maintenant enfilez votre gilet de sauvetage et embarquer pour changer le monde !

Pratiques clés

@vigeppme #ddpme

Réponse aux besoins, changement social, création de richesse, voilà les mots d'ordre des entrepreneurs sociaux.

Pour en savoir plus

Zahra, Shaker A., Gedajlovic, Eric, Neubaum, Donald O., et Shulman, Joel M. (2009). **A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges.** *Journal of Business Venturing*, 24 (2009) 519–532.

- La Fondation du Dr Julien : www.fondationdrjulien.org
- La Tablée des Chefs : www.tableedeschefs.org
- Le Mouvement Desjardins : www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/alphonse-desjardins.jsp

À propos des auteurs **Henriette NIANG** est étudiante au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Sous licence Creative Commons redaction@vigeppme.org

