

Entrepreneuriat social et bricolage : Perception d'entrepreneurs sociaux

Mariam Razgallah

IHEC Carthage, Tunisie, UGA Grenoble, France

Myriamrazgallah91@gmail.com

Oufa Zeribi

IHEC Carthage, Tunisie

Adnane Malaoui

ESG Paris School of business, France

Résumé :

L'entrepreneuriat social joue un rôle important dans le développement de l'économie, en particulier dans les situations de crise, et dans les pays en voie de développement comme la Tunisie. Cependant, les entrepreneurs sociaux sont souvent confrontés à des contraintes de ressources. Le manque de ressources est un obstacle pour le développement et la croissance des entreprises sociales. Les entrepreneurs sociaux doivent à la fois, répondre aux besoins sociaux, rembourser leurs activités sociales et assurer la durabilité financière. A cet effet, cette étude vise à explorer les stratégies de mobilisation de ressources, opérées par les entrepreneurs sociaux, à travers la théorie entrepreneuriale du bricolage. Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené une étude qualitative auprès de 11 entrepreneurs sociaux. Ils mobilisent les ressources à travers les stratégies du bricolage social, notamment la persuasion, l'implication des parties prenantes et l'improvisation.

Mots-clés : bricolage, entrepreneuriat social, improvisation, persuasion, parties prenantes

Bricolage et entrepreneuriat social :

Perceptions d'entrepreneurs sociaux

INTRODUCTION

Ces dernières années, l'entrepreneuriat social a connu une grande envergure, en Tunisie. Son émergence est liée au fait qu'il s'agit d'un mécanisme très important pour le développement de l'économie du pays, et plus particulièrement, dans les zones négligées par l'Etat. Il s'agit d'une solution importante pour répondre aux besoins sociaux urgents, tel que le chômage, qui est en perpétuelle propagation. Cependant, les entrepreneurs sociaux, eux même, connaissent des difficultés en matière de financement, de mobilisation de ressources, de soutien institutionnel et d'accompagnement de l'Etat. La contrainte des ressources constitue un obstacle pour les entrepreneurs sociaux. De plus, le financement des entreprises sociales est une contrainte pour leur développement et leur croissance (Sunley et Pinch, 2012). En Tunisie, les entrepreneurs sociaux sont fortement dépendants des subventions. De ce fait, ils ont besoin de diversifier leurs sources de financement et leurs méthodes d'acquisition des ressources (Peter Sunley et Pinch, 2012).

En outre, les entreprises sociales sont associées aux communautés caractérisées par un accès limité aux ressources (Peredo et Chrisman, 2006). A cet effet, ces entreprises émergent généralement comme une réponse à l'absence d'équipements et de services particuliers dans ces communautés (Di Domenico et al, 2010). La contrainte des ressources oblige les entrepreneurs sociaux à explorer et à exploiter différentes opportunités et solutions innovatrices et créatives pour surmonter les limites et atteindre leurs buts sociaux (Alvord, Brown, et Letts, 2004). Ce qui les pousse, aussi à utiliser des ressources locales à portée de main, ainsi que de nouvelles ressources pour, à la fois, répondre à des besoins sociaux insatisfaits et assurer la viabilité financière (Visser, 2011). En effet, les chercheurs en entrepreneuriat ont mobilisé la théorie entrepreneuriale du bricolage pour faire face à la rareté des ressources (Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnoe, 2003; Johannisson & Olaison, 2007). D'après cette nouvelle approche, les entrepreneurs se concentrent sur les moyens qu'ils possèdent et créent de la valeur à partir des ressources disponibles (Kanan, Mammadov, 2013).

De même, dans la littérature, les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat basées sur des processus linéaires, rationnels, et planifiés, comme la théorie de causalité (Sarasvathy, 2001), ont cédé la place aux théories les plus adaptées, comme les théories entrepreneuriales du bricolage, de l'improvisation, de l'effectuation (Fisher, 2012), car ces approches semblent être plus efficaces pour la saisie des opportunités et la création d'une entreprise dans un environnement incertain et pauvre en ressources. Dans ce cadre, différents chercheurs ont essayé d'explorer et de théoriser les processus de création et de gestion des entreprises sociales (Di Domenico et al, 2010) mais l'étude de la relation entre l'entrepreneuriat social et le bricolage mérite d'être approfondie. En effet, plusieurs auteurs ont exploité la notion d'entrepreneuriat social (Zahra, 2010; Anheier et Themudo, 2002; Gendron, 1996; Kolk, 2003 ; Yunus, 2010 ; Boutillier, 2008 ; Austin, Stevenson, & Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998, Alvord 2004) ainsi que du bricolage (Baker et Nelson, 2005 ; Lévi Strauss) mais sans pour autant expliciter le lien entre ces deux concepts. Ce papier a pour objet de comprendre comment les entrepreneurs sociaux mobilisent ils les ressources à travers les processus de bricolage. Dans ce qui suit, nous présenterons la revue de littérature, du bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Ensuite la méthodologie de la recherche. Et enfin la discussion des résultats. Nous concluons par la synthèse des principaux résultats de notre travail, les limites, et les voies futures de recherche.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : BRICOLAGE DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

1.1 BRICOLAGE ET THEORIE ENTREPRENEURIALE

La théorie entrepreneuriale du bricolage a été avancée par l'anthropologue français, Claude Lévi Strauss, qui l'a défini comme le fait de « se débrouiller en utilisant les ressources à portée de main ». (1966, p17). En effet, Lévi Strauss a introduit la métaphore du bricolage, pour expliquer un mode spécifique par lequel l'individu agit par rapport à son environnement. Il a utilisé l'analogie du bricolage afin d'opposer deux pensées parallèles qui sont la pensée mythique, et la pensée scientifique, et par conséquent pour distinguer le bricoleur de l'ingénieur. Selon Lévi Strauss, le bricolage désigne l'art de la débrouille, et le fait de « faire le plus avec le moins ». C'est, en quelque sorte, une innovation frugale, qui consiste à minimi-

ser l'utilisation des ressources, tout en créant de la valeur, de faire le mieux avec le moindre de ressources disponibles, d'une manière simple et efficace, et à bas coût.

En effet, le bricolage, dans le contexte entrepreneurial, correspond à la capacité de l'entrepreneur à accomplir diverses fonctions, en utilisant « les moyens du bord » et en créant l'opportunité à travers les ressources disponibles et accessibles (Sébastien Ronteau, Xavier Lesage et Nassef Hmida, 2009). Ce processus repose, d'abord, sur la mobilisation des ressources, puis sur leur arrangement pour de nouvelles fins, et enfin sur l'aptitude à démêler une situation à travers ces ressources (Graud et Karnoe, 2003).

Baker et Nelson (2005), étaient partis de la définition de Lévi Strauss, puis l'ont développé, en indiquant que le bricolage consiste en la création de quelque chose à partir de rien, en combinant les ressources déjà existantes. Ainsi qu'ils ont développé deux construits du bricolage à savoir la débrouillardise en s'arrangeant avec les ressources disponibles afin de créer quelque chose à partir de rien comme la création d'un nouveau marché ou d'un nouveau service qui n'existait pas auparavant, en réutilisant des ressources indésirables, mises au rebut, inexploitées par d'autres entreprises ; et le refus d'être contraint par les limites environnementales, institutionnelles, politiques, en essayant de les contourner, et de transformer les contraintes en opportunités.

En effet, la caractéristique de « débrouillardise » est fréquemment utilisée dans le champs de l'entrepreneuriat social (Zahra,A, Gedajlovich, Newbaum and Shulman, 2009). Dans la littérature entrepreneuriale, les deux construits du bricolage, à savoir la débrouillardise et le refus d'être contraint par les limites, ont été aussi liés à l'improvisation (Di Domenico et al, 2010). L'improvisation ait lieu quand une convergence considérable se produit entre la conception d'un plan et l'application et intervient dans une durée très courte entre l'action et la décision (Moorman et Miner, 2013). A cet effet, l'improvisation implique une grande maîtrise et une connaissance intime des ressources disponibles (Weick, 1998; Weick, Sutcliffe, 2001), afin de pouvoir répondre rapidement à un imprévu. Dans cette situation, les improvisateurs ne peuvent pas chercher de nouvelles ressources à part celles qui sont déjà à leur disposition, par conséquent ils font recours au bricolage. Ainsi l'improvisation est une caractéristique du bricolage. De même, Séverine Le Lorane (2010) a indiqué que le bricolage prend place dans un contexte de résolution d'un problème inattendu, qui n'est pas planifié par le bricoleur, et ce dernier utilise les ressources déjà recueillies, les combine et les réutilise afin

de résoudre le problème rencontré. Dans la littérature, le bricolage et l'improvisation sont considérées comme deux sources de résilience organisationnelle (Weick, 1993). D'après Baker, Miner et Eesley (2003), le bricolage est souvent utilisé pour décrire les ressources invoquées par improvisation. Par conséquent, les entrepreneurs sociaux, peuvent créer quelque chose à partir de rien, en improvisant, à travers l'adoption d'une pensée créative, les processus d'essai-erreur (Di Domenico et al, 2010), et la manipulation des ressources comme le capital humain et social, les ressources financières et matérielles, pour résoudre un problème donné, et pour saisir l'opportunité (Gundry et al, 2011).

De même, le bricolage a été considéré comme un mécanisme d'adaptation (Johannisson et Olaison, 2007) ou un mécanisme de survie dans les situations soudaines et inattendues (Pina e Cunha et Viera da Cunha, 2007). A travers le bricolage, les entreprises combinent et utilisent les ressources existantes d'une manière créative, ce qui assure leur capacité à mobiliser des connaissances pratiques (Baker et al, 2003). En bricolant, les entreprises sont capables de faire face aux contraintes environnementales, car elles jouissent d'une grande faculté dans les processus de mobilisation et d'utilisation de ressources, qui ne sont pas toujours accessibles par les procédures standards. (Baker et Aldrich 2000). Le bricolage est un processus basé sur les ressources, qui facilite la survie et la croissance de l'entreprise, dans le sens que lorsque la firme se trouve face à une opportunité de croissance, elle acquiert les ressources pour exploiter cette opportunité ou la laisse passer (Baker et Nelson, 2005). Ainsi, le plus important dans le cadre du bricolage, ce n'est pas le fait de commencer avec peu de choses mais de transformer les intrants rares en produits utiles. (Desa, 2012).

1.2 BRICOLAGE SOCIAL EN ENTREPRENEURIAT : ENTRE MYTHE ET REALITES

La création d'entreprise sociale requiert des ressources. De ce fait, les entrepreneurs sociaux utilisent différentes stratégies afin de mobiliser les ressources, surtout que généralement les entrepreneurs sociaux opèrent dans un environnement pauvre en ressources. Parmi les méthodes, pouvant être utilisées, on peut citer l'utilisation des réseaux, l'implication des parties prenantes, et les stratégies de bricolage et d'effectuation (Di Domenico, Haugh et Paul Tracey, 2010). En effet, le bricolage est utilisé pour analyser l'entrepreneuriat dans un environnement où les ressources sont rares (Baker et Nelson, 2005 ; Garud et Karnoe, 2003). Ce qui souligne l'importance de l'adoption de cette théorie dans le contexte de

l'entrepreneuriat social, vu que les entrepreneurs sociaux opèrent dans des milieux où la rareté des ressources est aigue.

Les stratégies de réseautage et l'implication des parties prenantes ont été considérées comme deux caractéristiques du bricolage social (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010). De plus, l'effectuation et le bricolage sont deux approches entrepreneuriales émergentes fréquemment utilisées dans le contexte de l'entrepreneuriat social (Bird et Schjoedt, 2009). Ces deux approches sont les plus favorables en matière d'exploration de nouvelles opportunités et de création de nouvelles organisations. Selon Owusu et Janssen (2013), les entrepreneurs sociaux peuvent surmonter les contraintes de ressources à travers les processus de bricolage et d'effectuation. En effet, l'effectuation a été décrite par Sarasvathy (2008) comme une logique d'expertise entrepreneuriale. Il s'agit d'un processus créatif et interactif. Dans un environnement incertain, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente du modèle classique rationnel. En effet, dans des conditions d'incertitude, au lieu de se fixer des objectifs, l'entrepreneur se concentre plutôt sur les ressources disponibles, qui sont sous son contrôle, et décide de ce qu'il peut en faire avec après (Sarasvathy, 2001). Par conséquent, les objectifs dépendent des ressources mobilisées. L'effectuation est un processus dans lequel un ensemble de ressources est considéré comme acquis pour un entrepreneur qui se concentrera sur la sélection des effets potentiels qui peuvent émerger à travers les moyens disponibles (Fisher, 2012). Le point commun entre l'effectuation et le bricolage est que dans les deux cas l'entrepreneur s'arrange avec les ressources existantes afin de créer ou d'inventer quelque chose.

Des recherches antérieures ont montré l'importance du bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social. En effet, Desa (2012) affirme que les entrepreneurs sociaux utilisent le processus de bricolage pour surmonter les contraintes imposées par l'environnement institutionnel. Desa (2012) a également démontré que le processus de bricolage permet aux entreprises sociales de survivre dans un environnement institutionnel incertain et de surmonter les contraintes imposées par les institutions normatives et cognitives. Il a été aussi montré que les entrepreneurs sociaux utilisent le bricolage dans des pays où l'indice de développement technologique et le degré de facilité de lancer une entreprise sont faibles. Par contre, l'utilisation du bricolage par les entrepreneurs sociaux n'est pas directement liée à la stabilité politique du pays (Desa, 2012).

En effet, de part les construits du bricolage, existants dans la littérature, à savoir la débrouillardise, le refus d'être contraint par les limites et l'improvisation, Di Domenico Haugh et Tracey (2010), ont identifié, trois autres principes, relatifs au bricolage social, à savoir la participation des parties prenantes, la persuasion et la création de valeur sociale. A travers ces processus, les entrepreneurs sociaux mobilisent les ressources, dans le but de répondre aux besoins sociaux, tout en assurant la durabilité financière. Di Domenico, Haugh et Tracey (2010), ont montré que le bricolage social a un impact sur les résultats de l'entreprise, en termes de minimisation des coûts et des charges. La création de valeur sociale, est considérée comme une des caractéristiques du bricolage social (Di Domenico et al, 2010), et peut se manifester par la génération d'opportunités d'emplois et l'intégration professionnelle. A travers ce principe, les auteurs soulignent le fait que les buts sociaux doivent être prioritaires. Afin d'atteindre ces buts, l'entrepreneur essaye toujours d'améliorer des choses tout en s'adaptant à son environnement et en modifiant les arrangements existants, en cas de besoin. L'implication et la participation des parties prenantes, dans la prise de décision, la gouvernance, la création et la gestion des entreprises sociales, est importante en matière de mobilisation de ressources. Les activités de réseautage social, intensifient l'accès aux acteurs clés, et à l'expertise. Par conséquent, ces activités favorisent l'implication des parties prenantes, et l'accès aux ressources. Quant à la persuasion, elle est utilisée par les entrepreneurs sociaux dans le but de convaincre différentes parties prenantes pour l'acquisition des ressources. Dans ce cadre, Di Domenico et al (2010), ont souligné l'importance des relations sociales, la légitimité sociale, les contacts, et les relations étroites avec les acteurs politiques. En se basant sur les facteurs identifiés dans la littérature, nous supposons que pour un entrepreneur social, créant une nouvelle entreprise sociale tout en étant limité par les ressources, puisse adopter les stratégies du bricolage social (tableau 1), afin d'atteindre son objectif social et d'assurer la durabilité financière.

Tableau1. Cadre conceptuel du bricolage social

Stratégies du bricolage social	
Débrouille	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de ressources indésirables et mises au rebut • Création de quelque chose à partir de rien • Utilisation de ressources non exploitées par d'autres organisations
Refus d'être contraint par les limites	<ul style="list-style-type: none"> • Surmonter les limites en puisant dans les ressources disponibles dans l'environnement • Trouver des solutions pour contrebalancer les limites institutionnelles et politiques
Improvisation	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement communautaire • Pensée créative • Répondre aux opportunités et se lancer dans les projets
Création de valeur sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration et adaptation • Modification des arrangements existants, en cas de besoin
Participation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de réseautage social • Convaincre les parties prenantes pour la mobilisation des ressources • Accès à de l'expertise et à des contacts • Adaptation de structures de gouvernance
Persuasion	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des ressources de la part de parties prenantes • Influence dérivée de la légitimité sociale • Activité politique

Tableau élaboré à partir des travaux de Di Domenico Haugh et Tracey, 2010

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La présente recherche vise à explorer les processus de mobilisation de ressources à travers le bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Plus spécifiquement, nous cherchions à comprendre comment les processus de bricolage sont-ils mis en action par les entrepreneurs sociaux. La littérature du bricolage dans le contexte de l'entrepreneuriat social est peu abondante. A cet effet, dans la présente recherche, nous avons adopté une démarche qualitative, car l'exploration des processus du bricolage social se prête à une recherche qualitative, dans laquelle les répondants donnent leurs propres perceptions à propos de leur implication dans la création et le développement des entreprises sociales (Di Domenico et al, 2010).

La méthode qualitative est une approche compréhensive qui vise l'interprétation d'une situation problématique comme la mobilisation des ressources dans un environnement pauvre

en ressources (Krippendorff, 2004). En outre, nous avons recueilli des données, à travers des entretiens individuels semi-directifs, menés auprès de onze entrepreneurs sociaux exerçant leurs activités dans différents pays en Tunisie. Selon D'Astous (2000), le but d'un entretien est d'explorer en profondeur des processus, dans un cadre de recherche spécifique, comme la compréhension des comportements de bricolage des entrepreneurs sociaux dans un contexte caractérisé par la rareté des ressources. Pour la sélection des interviewés, nous avons d'abord contacté des entrepreneurs sociaux du centre tunisien de l'entrepreneuriat social. Ensuite, certains entrepreneurs nous en ont recommandé d'autres. Enfin, nous avons assisté à une conférence organisée par le centre tunisien de l'entrepreneuriat social dans laquelle nous avons rencontré d'autres entrepreneurs sociaux.

Les entretiens ont été menés en face à face et via Skype. La durée moyenne des entretiens était de 45 à 60 minutes. Tous les interviews ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement.

Les interviewés étaient un mix d'entrepreneurs sociaux jeunes et âgées. Nous les avons sélectionnés de manière à assurer la diversification. Ils étaient engagés dans des activités de développement durable, covoiturage, gestion de déchets, protection de l'environnement, reconditionnement de vieux ordinateurs, activités artisanales, éducation. Les années de création des entreprises sociales sélectionnées était entre 2010 et 2015. Il s'agissait donc d'entreprises sociales nouvellement créées. De plus, nous avons sélectionné des entreprises sociales localisées dans différentes régions en Tunisie. Par exemple, certaines entreprises sociales étaient localisées à Tunis, capitale de la Tunisie. D'autres étaient localisées dans d'autres régions, dans des zones rurales. Ceci afin de garantir la diversification de l'échantillon et afin de représenter différentes régions de la Tunisie. Ainsi que nous supposons que les contraintes de ressources rencontrées par les entrepreneurs sociaux varient d'une région à l'autre. La contrainte de ressources peut être plus aigüe dans certaines régions que dans d'autres.

Une description des activités des entrepreneurs sociaux interrogés est fournie dans le tableau suivant :

Tableau2. Description des activités des entrepreneurs sociaux interviewés

Interviewé	Répondant	Description de l'activité
Entrepreneur social	R1	Développement rural durable, protection de l'environnement tout en favorisant le développement économique et social local, en valorisant et en réutilisant les déchets de terre
	R2	Création d'outils et mécanismes pour soutenir et encadrer les entrepreneurs sociaux
	R3	Amélioration du système éducatif et de la communication
	R4	Gestion des déchets, collecte et transport avec des systèmes semi enfouis, lutte pour une meilleure gestion de déchets
	R5	Reconditionner de vieux ordinateurs, et les offrir gratuitement ou avec un prix symbolique aux personnes qui n'ont pas les moyens d'acheter de nouveaux ordinateurs
	R6	Amélioration des conditions de vie et de travail des femmes artisanes rurales, en créant un espace de co-working et co-création entre ces femmes et des jeunes designers
	R7	Réduction de la pollution et économie par la création d'une plateforme de covoiturage
	R8	Aider les femmes rurales à gagner plus d'argent en commercialisant leurs produits artisanaux sur une plateforme web
	R9	Lutter contre la pénurie de l'eau en sensibilisant les agriculteurs sur l'importance des systèmes d'irrigation goutte à goutte dans leurs plantations
	R10	Encadrer les agriculteurs ruraux, les encourager et les aider à trouver du financement ; Lutter contre la surconsommation et mise à la disposition de la population de produits agricoles locaux, frais, bio et moins chers
	R11	Conseil et étude dans le domaine de l'éco construction, l'éco conception et le bâtiment durable. Une part des revenus générés est utilisée pour aider les familles en détresse en leur fournissant des travaux de rénovation, du suivi dans la construction de leurs maisons, ou des formations pour bâtir eux même leurs maisons ou biens de nouvelles habitations.

A travers ces entretiens, nous avons identifié le comportement du bricolage des entrepreneurs sociaux. Pour analyser les données collectées, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique, en faisant recours au logiciel d'analyse qualitative NVIVO10, afin de codifier les données recueillies, et de calculer les fréquences d'apparition thématique, dans le but d'identifier les thèmes les plus influents. Les entretiens comprenaient des informations concernant les processus de création et de développement de l'entreprise sociale, les processus de mobilisation de ressources utilisés par les entrepreneurs sociaux, les différents types de contraintes qui ils ont rencontré, les méthodes utilisées pour contrebalancer ces contraintes, les sources de financement et les organisations de soutien. Dans la section suivante, nous discuterons et présenterons nos résultats.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des différents discours des entrepreneurs sociaux interviewés, a montré que ces derniers, pratiquaient bien les processus du bricolage social pour mobiliser les ressources et créer de la valeur sociale, mais pas de la même façon et pas au même degré de bricolage. Nous avons trouvé que les processus, les plus mis en action par les personnes interrogées, sont la participation des parties prenantes, la persuasion, et l'improvisation, vu qu'ils ont enregistré la plus forte fréquence d'apparition. En outre, la participation et l'implication des parties prenantes, ayant enregistré la plus forte fréquence d'apparition, a été considérée comme la stratégie la plus influente. C'est une stratégie indispensable pour la mobilisation des ressources, et plus particulièrement dans la phase de création de l'entreprise sociale.

Ci-dessous un tableau récapitulatif contenant les différents thèmes du bricolage social, qualifiés selon leurs fréquences, et présentés dans un ordre décroissant d'apparition dans le lexique thématique.

Tableau. 3. Fréquence d'apparition thématique

Thème	Fréquence d'apparition
Participation des parties prenantes	119
Persuasion	37
Improvisation	37
Refus d'être contraint par les limites	25
Création de valeur sociale	25
La débrouille	24

Dans ce qui suit nous aborderons, une analyse des différents processus du bricolage social, du plus au moins influent, illustrée par des extraits de verbatim des entrepreneurs sociaux interviewés.

3.1. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

La participation des parties prenantes s'avère être la stratégie la plus influente et la plus mise en action par les entrepreneurs sociaux interrogés, pour mobiliser les ressources, créer, gérer et développer leurs entreprises sociales (Di Domenico, et al, 2010). Les répondants ont tous indiqué qu'ils utilisaient des stratégies de réseautage social afin de générer de nouveaux contacts et d'accéder à de l'expertise et à des acteurs clés qui peuvent les aider en matière de ressources, de compétences.

« On a présenté notre projet à un ami, qui... était une personne clé, et qui a donc facilité le déroulement de notre projet. C'est pour ça il faut avoir de bonnes relations avec les gens »

Plusieurs entrepreneurs interviewés ont indiqué qu'ils élaboraient des partenariats, des collaborations, avec des entreprises, des institutions gouvernementales, ils avaient des réseaux personnels, professionnels, qui les aidaient à mobiliser les ressources matérielles, et immatérielles

« J'essayais d'avoir des partenaires, grâce à mon réseau, mes amis, mes connaissances de travail, je me débrouille »

En effet, tous les répondants ont affirmé l'importance des contacts, et des relations. De plus, certains répondants ont souligné l'importance de l'adaptation de structures de gouvernance participatives. Chaque membre de l'entreprise sociale participe dans l'implémentation de la stratégie de l'entreprise, et la prise de décision

« ...Le quatrième pilier de notre entreprise sociale, est la gouvernance participative, contrairement à l'entrepreneuriat classique, tout le monde est concerné par la bonne démarche, et par l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dans notre entreprise, les membres doivent tous être impliqués dans la démarche de l'entreprise »

De même qu'ils ont bénéficié d'aides de la part de leurs familles et amis. Tous les interviewés ont affirmé la forte implication et la participation des parties prenantes, dans les processus de mobilisation de ressources, prise de décision, et de développement de l'entreprise sociale. Le verbatim suivant illustre cette idée :

« Je mobilisais les ressources à travers le réseautage, le fait d'être en relation avec des personnes, sinon les partenariats avec des associations qui ont des objectifs sociaux ou avec des entreprises »

Johannisson & Olaison (2007), ont montré que les stratégies de réseautage social, sont considérées comme un moyen pour générer de nouveaux contacts, et pour être en relation avec des acteurs clés ; par conséquent, pour accéder aux ressources et aux compétences. Ce qui est très important pour un entrepreneur social. La participation des parties prenantes est un facteur essentiel pour le fonctionnement d'une entreprise sociale (Di Domenico et al, 2010).

3.2. PERSUASION

La majorité des entrepreneurs sociaux enquêtés ont insisté sur l'importance des tactiques de persuasion pour convaincre les parties prenantes afin d'acquérir de nouvelles ressources. Comme tactiques de persuasion ils faisaient des plaidoyers, des conversations et des négociations.

De même, certains interviewés ont indiqué qu'avec un business plan bien établi, ils négociaient leurs projets avec des bailleurs de fonds, et les persuadaient afin d'acquérir les ressources. Un entrepreneur social affirme ceci :

« ...En plus, nous on utilise des méthodes de persuasion et de communication pour...savoir attirer plus de parties prenantes et donc pour mobiliser de nouvelles ressources...»

Les travaux de Strauss, Schatzman, Ehrlich, Bucher, et Sabshin (1963), ont montré que la négociation est un concept très lié à la persuasion et que cette dernière est un facteur fondamental pour la mobilisation des ressources.

De plus, plusieurs répondants ont évoqué l'importance de la légitimité sociale dans les processus d'influence pour l'acquisition des ressources, certains ont indiqué qu'après une certaine période d'activité sociale, ils ont réalisé du succès, ce qui les a intégré dans de nouveaux réseaux, donc ce qui leur procure un plus grand pouvoir et une forte capacité d'influence.

« Je commence à avoir du succès, et à être connu, je commence à accéder aux réseaux sociaux »

En outre, certains répondants ont signalé qu'ils étaient en relation étroite avec des responsables politiques, qu'ils considéraient comme intervenants clés. Ces responsables politiques leur facilitaient certains processus, les ont encouragés et aidés à faire développer leurs entreprises sociales. Donc le fait d'être engagé avec des acteurs politiques est très important pour pouvoir exercer de l'influence, et par la suite attirer plus de parties prenantes et mobiliser les ressources.

Ceci est confirmé par un entrepreneur social :

« Il y'avait le ministre de l'agriculture, qui était à l'époque de Ben Ali parmi les membres du rassemblement constitutionnel démocratique, mais qui était une personne très compétente, nous...on est des personnes apolitiques, ce qui nous intéressait était son expertise, en effet, il était venu nous voir et a apprécié notre projet, a encouragé l'accomplissement de ce projet »

Eeva Houtbeckers (2013) confirme ceci, en indiquant que le fait d'avoir d'étroites relations avec des acteurs institutionnels et politiques a de l'importance dans le pouvoir d'influence et la mobilisation des ressources. Ce résultat est confirmé par Di Domenico et al (2010), qui stipulent que la persuasion est une stratégie essentielle pour surmonter les limites d'un environnement caractérisé par la rareté des ressources. Ainsi que Starr et Macmillan (1990), ont confirmé que la persuasion est très importante pour le démarrage de chaque entreprise et pour l'acquisition des ressources.

3.3. IMPROVISATION

Quasiment tous les interviewés, ont indiqué, qu'ils exerçaient leurs activités d'une manière créative et agile, ceci est indiqué dans le verbatim suivant :

« .. Au début, on ne savait pas qu'on allait arriver à ce stade, on n'avait pas planifié une stratégie, on n'avait pas de vision à long terme, donc on s'adaptait à l'environnement.....Et après on commence par une idée et cette idée ne s'arrête pas de se développer, les idées se poursuivent. Par exemple au début on a bâti des chantiers expérimentaux, ces chantiers sont ensuite devenus des chantiers écoles, puis ces chantiers écoles sont devenus des centres de formations et ainsi de suite. Donc, nous on développe les idées en vue d'identifier les objectifs »

La créativité améliore le mécanisme de création de valeur sociale, surtout dans le contexte de rareté des ressources

« Le projet est en phase exponentielle, c'est-à-dire qu'on n'a pas des étapes bien définies à l'avance à suivre. On débute par une idée, et on continue en improvisant, ce qui engendre une richesse extraordinaire »

Cette créativité est fortement associée à l'improvisation (Weick, 1993 ; Minner et al, 2001). De même, l'initiation des projets et la saisie fréquente des opportunités était une dimension fréquemment invoquée par les interviewés.

L'improvisation est aussi facilitée par l'engagement communautaire, et par la volonté d'améliorer le quotidien, et de contribuer à la collectivité, c'est ce qu'expliquait un répondant :

« Ce projet est un projet de vie pour les membres bénévoles du groupement de développement agricole, ils ont contribué et ils contribuent encore par leurs temps, leur vie, leurs expertises. Ils se sont dévoués et très engagés dans ce projet, consacré des années pour sa réussite ...»

Les travaux de Di Domenico, Haugh et Tracey (2010), confirment que la saisie des opportunités et le lancement des projets peuvent être considérés comme appartenant à la boîte à outils de l'entrepreneur social, il s'agit de l'une des principales caractéristiques d'un entrepreneur social. Ces résultats convergent avec ceux d'Eeva Houtbeckers (2013), Stephen B. Preece (2013), Di Domenico, Haugh et Tracey (2010).

3.4. REFUS D'ETRE CONTRAINT PAR LES LIMITES

Les entrepreneurs sociaux interrogés, ont indiqué qu'ils avaient rencontré plusieurs types de contraintes, notamment, les contraintes financières. Ces contraintes, ils les ont surmontés en trouvant des solutions pour générer des revenus. Par exemple, certains répondants finançaient leurs activités par des emprunts de la part d'amis, et de la famille, d'autres offraient des services de formatage et de maintenance d'ordinateurs aux entreprises ; d'autres faisaient des formations pour gagner de l'argent et rembourser leurs activités sociales. C'est ce qu'affirme un entrepreneur social

« On a fait des formations aux formateurs, il y'avait des personnes venus de l'étranger, et elles ont payé de l'argent pour assister à la formation, donc... on a bien collecté une somme d'argent, qu'on a utilisé pour commencer nos activités sociales et financer quelques charges comme les frais de déplacement ».

Certains entrepreneurs ont essayé de trouver des solutions pour contrebalancer les limites politiques et institutionnelles.

Ceci est illustré par le verbatim suivant :

« L'obtention d'une autorisation pour fonder l'association a été difficile à cause des circonstances qui régnaient lors du régime précédent. On a demandé plusieurs fois l'autorisation mais en vain... Nous avons donc poursuivi notre travail à titre informel jusqu'à l'année 2010 »

Dans les travaux d'Eva Houtbeckers (2013), ceci a été confirmé, en montrant qu'au lieu de dépendre des subventions et des dons, les entrepreneurs sociaux, utilisaient la stratégie de Crowd-funding, afin de collecter des fonds. De même, Baker et Nelson (2005), confirment que le bricolage implique le rejet des contraintes institutionnelles, et environnementales. Ainsi en bricolant, les entrepreneurs sociaux trouvent des solutions pour contrebalancer les contraintes relatives aux ressources, aux pratiques et normes existantes. De plus, nos résultats rejoignent les déductions de Di Domenico et al (2010), qui stipulaient que pour surmonter les limites, les entrepreneurs sociaux se débrouillent en combinant les ressources, qui sont à leur disposition, en s'adaptant au changement environnemental, ceci accélère et facilite la création de la valeur sociale. Le refus d'être contraint par les limites est un aspect indispensable pour une entreprise sociale (Baker et Nelson, 2005).

3.5. CREATION DE VALEUR SOCIALE

L'objectif de toute entreprise sociale est la création de valeur sociale. Tous les interviewés répondaient à un besoin social comme la protection de l'environnement, l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales, le développement agricole, la génération d'emplois, la lutte contre la fracture numérique. En effet, pour créer de la valeur sociale, les entrepreneurs sociaux interviewés essayaient d'améliorer des choses tout en s'adaptant à l'environnement, et en modifiant les dispositions existantes en cas de besoin, comme l'amélioration du système éducatif, l'amélioration des pratiques agricoles, l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales.

« On vise à améliorer le système éducatif à travers des formations, des cursus qu'on implémente, car l'éducation est la source d'employabilité, source du manque d'investissement, et du manque de maturité »

Un entrepreneur a indiqué que dans le but d'améliorer la situation d'une zone ravagée, son équipe et lui étaient obligés de travailler à titre informel pendant des années :

«... On a demandé plusieurs fois l'autorisation mais en vain... Nous avons donc poursuivi notre travail à titre informel jusqu'à l'année 2010. On travaillait hors la loi, mais on faisait quelque chose de bénéfique car on voulait sauver cette terre et améliorer sa situation »

3.6. Débrouille

Certains entrepreneurs sociaux interrogés, décrivaient comment ils utilisaient des ressources indésirables et mises au rebut, comme les déchets de terre et les ressources déjà utilisées dans le but de créer de la valeur sociale, tel a été le cas d'un entrepreneur qui utilisait de vieux ordinateurs.

Le verbatim suivant illustre cette idée :

« On récupère aussi de vieux ordinateurs de chez les citoyens, car toujours on trouve un vieil ordinateur caché ou jeté dans l'armoire, et nous... on récupère ces ordinateurs mis au rebut, et on les reconditionne ...»

De même d'autres répondants ont indiqué qu'ils ont créé quelque chose à partir des ressources existantes. En effet, certains ont créé de nouveaux services, comme la création d'une plateforme de covoiturage, la création d'un éco village à partir des déchets de terre, cet éco village est devenu par la suite créateur d'emploi pour la population locale. Ceci est illustré par le verbatim suivant :

« .. Progressivement on a introduit le métier de la taille de pierre en utilisant les déchets de pierre de la carrière, donc on récupère les déchets de pierre et on les utilise pour la lutte contre l'érosion et pour la construction, ceci dans le but de valoriser les déchets du site qui sont: les pierres, le terreau, le humus , les plantes textiles(tisses, l'alfa...), donc on a tout construit avec ce qu'on a trouvé de disponible, avec les moyens du bord»

Un autre répondant récupérait des vieux ordinateurs, jetés et inexploités par des entreprises, les reconditionnaient et les offraient, presque gratuitement aux personnes n'ayant pas les moyens d'en acheter de nouveaux. C'est ce qu'explique un entrepreneur social :

« ..Chez les entreprises, dans le secteur public, on trouve toujours des ordinateurs jetés et inexploités, qu'on récupère... »

Par conséquent, en « se débrouillant avec les moyens du bord », les entrepreneurs sociaux parviennent à atteindre leurs objectifs, tout en minimisant les coûts. Di Domenico et al (2010) affirment que pour la création de valeur sociale, la stratégie de « débrouillardise » est la plus adéquate, dans un contexte où les ressources sont rares. Le bricoleur social répond aux besoins insatisfaits en s'arrangeant avec les ressources disponibles et en créant quelque chose à partir de rien.

Pour résumer, nos résultats ont montré que les processus de bricolage social les plus opérés dans le contexte tunisien sont particulièrement, la participation des parties prenantes, la persuasion et l'improvisation. Nous avons observé ces dimensions dans quasiment tous les cas. Ces processus ont enregistré la fréquence d'apparition la plus élevée.

En effet, notre recherche affirme l'importance de tous les processus du bricolage social, mais ces processus ne sont pas utilisés de la même manière ou au même degré. Certains processus semblent être plus dominants que d'autres.

A travers le calcul des fréquences d'apparition thématique, nous avons montré que, dans le contexte tunisien, les facteurs les plus influents en termes de mobilisation de ressources et de création de valeur sociale sont notamment la participation des parties prenantes, l'utilisation des tactiques de persuasion et l'improvisation. Par rapport aux études précédentes ayant développé le concept du bricolage social, nous avons en quelque sorte fait une analyse plus rigoureuse des éléments clés du bricolage social, de sorte que nous avons identifié les facteurs qui sont les plus développés dans la pratique par les entrepreneurs sociaux dans le contexte tunisien, qui est un environnement caractérisé par une rareté de ressources et de contraintes institutionnelles qui s'avèrent être plus aigus que dans un autre contexte (par exemple au Royaume-Uni).

Cela peut par exemple s'expliquer à travers le facteur « contexte ». En effet, les processus de bricolage social peuvent varier en fonction du contexte dans lequel se situe l'entrepreneur

social. Par exemple, les entrepreneurs sociaux situés en Tunisie ne sont pas confrontés aux mêmes contraintes de ressources que rencontrent des entrepreneurs sociaux au Royaume-Uni. Ils ne sont pas dans le même environnement institutionnel et ils ne sont pas dans les mêmes circonstances. Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) affirment que le bricolage social peut être considéré comme une réponse pratique ou spécifique à chaque environnement.

La culture peut aussi avoir un effet. Par exemple, les stratégies de réseautage social et l'acquisition gratuite ou quasi gratuite de ressources de la part de parties prenantes qui peuvent être des membres de la famille ou des amis est plus favorisé dans les sociétés collectivistes plutôt que dans les sociétés individualistes. La participation des parties prenantes se manifeste principalement à travers des aides et des dons reçus de la part des membres de la famille ou des amis. Ceci explique l'importance du facteur « participation ou implication des parties prenantes » dans le contexte tunisien, étant donné que la Tunisie est considérée comme une société collectiviste axée sur la famille et la communauté. Egalement, l'aspect « improvisation » a été observé dans quasiment tous les cas. Back et al (2015) affirment que les bricoleurs sociaux sont des entrepreneurs en perpétuelle improvisation et à la recherche permanente de nouvelles ressources. Les processus d'essai et d'erreur, l'expérimentation continue et la combinaison des ressources existantes sont considérés comme un comportement d'improvisation (Weick, 1993, Baker et al, 2003) adopté par les entrepreneurs sociaux dans le but de surmonter les contraintes de ressources de réaliser leurs objectifs et d'assurer le succès entrepreneurial. C'est ce qu'affirme Dacin et al (2010) en stipulant que la capacité de l'entrepreneur social à bricoler et à improviser favorise le succès entrepreneurial.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié les processus du bricolage social, dans le contexte tunisien. Plus spécifiquement, nous avons exploré et analysé les stratégies du bricolage, par les quels, les entrepreneurs sociaux, mobilisent et utilisent les ressources afin d'accomplir leur mission sociale. L'analyse de contenu a indiqué que les stratégies de bricolage social, les plus influentes, dans le contexte tunisien, sont la participation des parties prenantes, la persuasion, et l'improvisation. La participation des parties prenantes est le processus le plus important parmi les processus du bricolage social, puisque cette stratégie a enregistré la plus forte fréquence d'apparition. En effet, l'implication des parties prenantes permet d'étendre les relations sociales, et d'accéder à un nombre plus élevé de contacts (Di Domenico Haugh et Tracey, 2010). D'où l'importance du lancement des projets, de la participation à des conférences internationales, à des congrès et de l'élaboration de partenariats. Cela peut créer des opportunités de rencontrer des investisseurs potentiels. Egalement, il est important pour un entrepreneur social de renforcer ses stratégies de réseautage et d'élargir sa base de données relationnelle.

Parmi les limites de ce travail, nous citons le fait qu'il nous a été difficile d'interroger quelques entrepreneurs sociaux, en raison de leur manque de disponibilité. Une deuxième limite se rapporte à la subjectivité de certains répondants. Troisièmement, nous n'avons désormais pas utilisé la technique du double codage afin de vérifier la validité des différentes dimensions du bricolage social. Une autre limite se réfère au fait que nous avons exploré les dimensions du bricolage social dans le contexte tunisien mais sans avoir examiné les liens entre ces dimensions. Enfin, nous cherchions à explorer les stratégies d'acquisition de ressources sans avoir bien explicité la nature des ressources à mobiliser par les entrepreneurs sociaux.

L'étude du bricolage dans le domaine de l'entrepreneuriat social ouvre un large éventail de recherches futures. A cet effet, des perspectives futures de recherche peuvent être étudiées. Le modèle du bricolage social peut être examiné dans un nouveau contexte, dans un cadre socio politique et culturel différent de la Tunisie, où les entreprises sociales se trouvent face à d'autres types de difficultés. Il serait, aussi, intéressant d'explorer la relation entre les processus du bricolage social et la performance de l'entreprise sociale.

Références

- Agafonow ,A. (2014), “Toward a positive theory of Social entrepreneurship, on maximizing versus satisficing value capture”, *Journal of Business Ethics*, N° 125: 4, p.709-713.
- Augusto Felício, J; Helena Martins Gonçalves et Vítor da Conceição Gonçalves. (2013), Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects, *Journal of Business Research*, 66: 10, 2139–2146.
- Achleitner,A, Bassen, A et Roder, B. (2009), An integrative framework for reporting in social entrepreneurship, *Social sciences research network*.
- Bacq, S et Janssen, F. (2011), The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship and Regional Development*, 23: 5-6, 373-403.
- Braun, V et Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3: 2, 77-101.
- Baker,T et Nelson,E.R. (2005), Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50: 3, 329-366.
- Barendsen ,L et Gardner ,H. (2004), Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?” *Leader to Leader*, 2004: 34, 43-50.
- Bornstein, D. (2004), *How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, USA.
- Baker,T; Miner, A.S et Eesley, D.T. (2003), Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process, *Research Policy*, 32, 255–276.
- Baumard, P. (1999), L’avantage stratégique fondé sur l’improvisation et la diversité, *Conférence internationale de Management Stratégique*. Paris, 26-27-28 Mai 1999.
- Creswell (2008), The Selection of a Research Design In: *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, *Social Sciences Research*, 1-20.
- Desa, G et Basu, S. (2013), Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 1, 26-49.
- Desa, G. (2012), Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 4, 727-751.

- Di Domenico, M.L, Haugh, H et Tracey, P. (2010), Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, *Entrepreneurship theory and practice*, 34: 4, 681-703.
- Duymedjian, R et Rüling, C.C. (2010), Towards a foundation of bricolage in organization and management theory, *Organization Studies*, 31: 2, 133-151.
- Dana, L.P et Dana, T.E. (2005), Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research, *Entrepreneurship and Small Business*, 2: 1, 79-88.
- D'Astous, A. (2000), Irritating Aspects of the Shopping Environment, *Journal of Business Research*, 49: 2, 149-156.
- Fisher, G. (2012), Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship theory and practice*, 36: 5, 1019-1051.
- Garud, R et Karnøe, P. (2003), Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Research Policy*, 32: 2, 277-300.
- Houtbeckers, E. (2013), Bricolage in the everyday life of Hub Helsinki, *Revue de recherche sur l'entrepreneuriat social*, 139-147.
- Hmimda, N. (2009), Institutional entrepreneurship and bricolage: the creation of a technological path, *Conférence Druide au Copenhagen Business School, Denmark*, 17-19 Juin, 2009.
- Johannisson, B et Olaison, L. (2009), The moment of truth-Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm, *Review of Social Economy*. 65: 1, 55 -78.
- Lévi Strauss, C. (1966), *The savage mind*, University of Chicago Press.
- Moorman, C et Miner, A.S. (2013), Organizational improvisation and organizational memory, *Academy of Management Review*, 23: 4, 698-723.
- Sunley, P et Pinch, S. (2012), Financing social enterprises: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism, *Social Enterprise Journal*, 8: 2, 108-122.
- Preece, S.B. (2013), Social bricolage in arts of entrepreneurship : Building a jazz society from scratch, *Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 3: 1, 23-34.
- Starr, J.E et MacMillan, I.C. (1990), Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*, 11: 1, 79-92.

Zahra, S.A, Gedajlovic ,E, Neubaum,D.O et Shulman, J. M. (2009), A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24: 5, 519–532.

Weick, K.E (1998), Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, *Organization Science*, 9: 5, 543-555.