

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 71 (2013)
Heft: 1

Artikel: Entrepreneuriat et économie sociale et solidaire : plus qu'on ne le pense!
Autor: Gonin, Michel / Gachet, Nicolas / Lachance, Jean-Philippe
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390937>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

ENTREPRENEURIAT ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE: PLUS QU'ON NE LE PENSE!²

MICHAEL GONIN

Université de Lausanne, Facultés des SSP et des HEC
michael.gonin@unil.ch

NICOLAS GACHET

Université de Lausanne, Facultés des SSP et des HEC
nicolas.gachet@unil.ch

JEAN-PHILIPPE LACHANCE

Université de Lausanne, Facultés des SSP et des HEC
jean-philippe.lachance@unil.ch

> Une enquête menée auprès d'organisations de l'Économie Sociale et Solidaire Vaudoise montre une orientation entrepreneuriale pour nombre d'entre eux. Cette observation ouvre de nouvelles perspectives concernant les possibilités de collaborations, de politiques publiques et de développement du secteur. Mais avant tout, elle remet en question certaines idées reçues concernant le lien souvent implicitement tiré entre lucrativité et entrepreneuriat.

Mot clés: entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire, étude empirique, Suisse (Vaud), associations, coopératives, fondations, entreprises.

Ces dernières années, des *Chambres de l'Économie Sociale et Solidaire* ont été créées dans deux cantons romands (Vaud et Genève) pour regrouper les organisations qui appliquent les principes de bien-être social, de citoyenneté, d'écologie, d'autonomie, de solidarité, de diversité et de cohérence.³

Ces principes peuvent être vécus au sein d'organisations aux formes juridiques diverses. Ainsi, au sein d'APRÈS-VD et d'APRÈS-GE, les formes juridiques traditionnellement porteuses de ces valeurs – les coopératives, associations et fondations (CAF)⁴ – sont rejointes par nombre d'indépendants, sociétés anonymes (SA), sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) et sociétés en nom collectif (SNC) qui partagent et vivent ces valeurs.

En conséquence, les frontières habituellement tracées entre les différentes formes juridiques

² Article rédigé dans le cadre d'une recherche soutenue par l'Université de Lausanne et la Fondation du 450e pour l'UNIL.

³ La liste proposée ici reprend les valeurs telles que formulées par APRÈS-VD: www.apres-vd.ch.

⁴ La mutuelle n'est pas une forme juridique reconnue par le droit suisse.

s'estompent. Le clivage entre le monde du *business* d'un côté – se focalisant uniquement sur les dimensions économiques – et le monde du *social* de l'autre – peu intéressé aux questions économiques – s'affaiblit. De plus en plus d'acteurs, jeunes ou moins jeunes, cherchent à se positionner explicitement à l'intersection de ces deux mondes, proches du *business* au niveau du type de management et de concepts de financements, mais poursuivant en premier lieu un objectif social (Borzaga et Defourny, 2001; Gonin, 2012; Mair et autres, 2006).

Il convient alors de questionner le fait que l'entrepreneuriat est souvent implicitement lié à la lucrativité. Ainsi, la notion d'entreprise (originellement étroitement liée à l'entrepreneuriat) est réservée aux organisations à but lucratif, indépendamment du fait de savoir si elles sont réellement entrepreneuriales ou non.

1. LE PRÉSENT ARTICLE

Cet article discute le lien implicite entre entrepreneuriat et lucrativité, et questionne l'hypothèse que les entreprises traditionnelles (SA, Sàrl, SNC, raison individuelle (RI), etc.) sont plus entrepreneuriales que d'autres formes juridiques telles que les coopératives, associations et fondations. La première partie définit le cadre théorique. La deuxième présente les résultats découlant d'un questionnaire envoyé à des organisations vaudoises proches de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Les implications pour la théorie et la pratique sont discutées en conclusion.

1.1 LE QUESTIONNEMENT DES DICHOTOMIES HABITUELLES

Probablement sous l'influence de la logique moderne de spécialisation, les acteurs privés ont souvent été divisés en deux catégories bien distinctes (Gonin et Gachet, 2011). D'une part, les entreprises à but lucratif traditionnelles forment le monde du *business* qui, du moins dans son discours, s'intéresse peu aux questions sociales. De l'autre côté, les organisations à but non-lucratif (associations et fondations) s'attellent aux questions sociales, avec peu d'intérêt pour les questions de management ou d'économie. Bien que de nombreuses organisations actives dans le *social* aient récemment revu leurs structures de management et de gestion financière, le modèle de pensée dominant oppose encore la notion de *social* aux concepts *économiques* de rentabilité, lucrativité et entrepreneuriat. Ainsi, devenir davantage *social* implique obligatoirement d'être moins *économique*. Inversement, nombre d'acteurs supposent que, finalement, le vrai *business* ne peut s'intéresser au *social*.⁵

Cette représentation dichotomique de l'organisation de la société implique que l'expression *entreprise lucrative* relève, de fait, du pléonasmе. Pour beaucoup, l'entreprise est une organisation qui vise avant tout à générer des profits. Pour qu'une structure puisse se faire appeler *entreprise*, il n'est donc pas nécessaire, dans la logique dominante, qu'elle *entreprenne* quelque chose, mais il lui faut surtout générer des profits.⁶ La notion d'entrepreneuriat renvoie, selon cette vision, à la notion de lucrativité et vice-versa.

Nous pouvons donc observer deux pôles très souvent opposés dans l'esprit des gens et dans la littérature. Le premier pôle inclut, de manière générale, le monde des affaires: les *entre-*

⁵ On se souvient ici du célèbre titre d'article de Friedman (1970): «*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*».

⁶ Des critiques s'élèvent d'ailleurs contre ces *entreprises* qui *n'entreprennent* plus, tout en produisant du profit, notamment dans le domaine de la finance. Cf. par exemple Dembinski (2008).

prises telles que les SA, Sàrl, SNC ou RI. Toutes ces formes sont d'ailleurs régies par le Code des obligations – texte qui régit les relations commerciales et le droit des sociétés.

De l'autre côté, nous trouvons le pôle du *tiers secteur*, constitué principalement des fondations et des associations. Celles-ci sont, en revanche, régies par le Code civil dans son livre consacré aux droits de la personne. Dans cette optique, elles n'ont aucun objectif de lucrativité et sont très souvent perçues comme des organisations peu entrepreneuriales.

Quant à la coopérative, elle est légalement considérée comme un acteur économique.⁷ Néanmoins, elle est souvent considérée davantage comme un acteur social puisqu'elle reflète une gouvernance démocratique (principe de «1 personne 1 voix» indépendamment du nombre de parts sociales) et poursuit un intérêt commun à tous ses membres, reprenant ainsi deux caractéristiques du tiers secteur. Ainsi, la définition traditionnelle de l'ESS française l'inclut au même titre que les associations, fondations et mutuelles. La coopérative représente donc une structure hybride, qui allie certaines caractéristiques des SA *et* des associations.⁸

En résumé, la répartition des organisations selon leur orientation entrepreneuriale-lucrative peut être illustrée à l'aide d'un continuum qui situe à une extrémité les *entreprises entrepreneuriales à but lucratif* et à l'autre les acteurs sociaux *sans but lucratif et donc non-entrepreneurs*. Au centre, nous retrouvons les coopératives avec leur logique hybride.

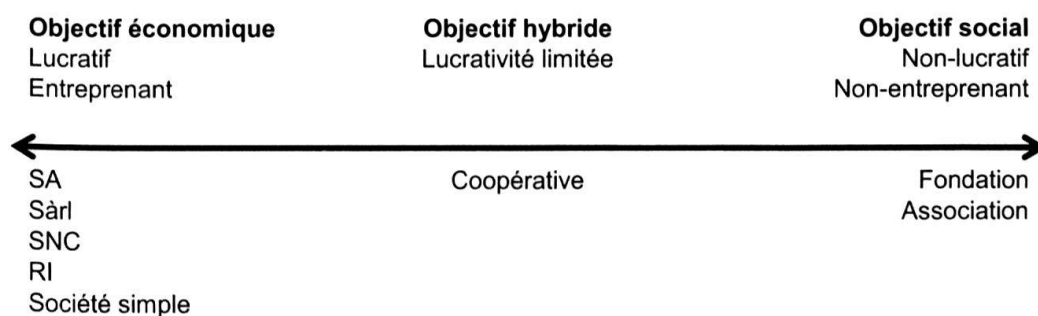


Figure 1. L'opposition traditionnelle entre les sphères économiques et sociales

Cette opposition entre l'*entrepreneurial* – *lucratif* d'un côté et le *social* – *non entrepreneurial* de l'autre se retrouve également à d'autres niveaux dans l'organisation de notre société. Au niveau administratif, une césure est généralement dessinée entre les deux. Par exemple, le Canton de Vaud, comme la plupart de ses voisins, se structure autour d'un Département de l'Économie (DEC) clairement distinct du Département de la Santé et de l'Action Sociale (DSAS). La promotion économique est rattachée bien entendu au DEC, mais ne mentionne souvent pas les fondations et associations – voir les coopératives – dans ses documents

⁷ Elle est régie par le code des obligations (et non le Code civil), dont l'article 828 stipule qu'elle « poursuit principalement le but de favoriser ou de garantir, par une action commune, des intérêts économiques déterminés de ses membres ».

8 favoriser ou de garantir, par une action commune, des intérêts économiques déterminés de ses membres».

Sur l'ensemble de la Suisse, nous observons plusieurs grandes coopératives du monde économique, par exemple dans les assurances (La Mobilière, La Vaudoise), les banques (Raiffeisen) ou le commerce de détail (Migros et Coop). Néanmoins, seulement 18% (1'821 sur 9'980) des coopératives sont considérées comme des «entreprises» selon l'Office fédéral de la statistique (les coopératives totalisant moins de 20 heures de travail salarié par semaine n'étant pas répertoriées dans le Registre des entreprises et des établissements de l'OFS).

présentant les formes juridiques possibles à des entrepreneurs en recherche d'informations. De même, de nombreuses universités et hautes écoles reflètent cette dichotomie en séparant les sciences économiques et les sciences sociales. L'Université de Lausanne a ainsi une Faculté des Sciences Sociales et Politiques d'un côté et une Faculté des sciences économiques de l'autre, alors que nous trouvons une Haute école de travail sociale (EESP) et une Haute école de gestion (HEIG) dans le système des HES vaudoises.

Depuis quelques années, on observe néanmoins une remise en question de ces spécialisations, tant au niveau pratique qu'académique. Si les structures ESS françaises traditionnelles tendent à garder cette logique dichotomique en n'acceptant que les formes juridiques habituelles de l'ESS (associations, fondations, coopératives et mutuelles) dans leurs réseaux, un nouveau mouvement français, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) gagne en importance en promouvant une vision plus nuancée. Il propose une approche plus ouverte sur le plan des formes juridiques ainsi que des finalités et des modèles d'entreprise basés sur l'hybridité.⁹ Engagées dans une approche similaire, les *Chambres de l'Économie Sociale et Solidaire* vaudoise et genevoise¹⁰ visent à regrouper et rendre visibles des acteurs qui, explicitement, cherchent à combiner des valeurs sociales avec des principes du monde économique (Bouchard, 2003). Elles ont décidé de ne pas limiter les critères d'admission aux seules formes juridiques, mais plutôt de vérifier les pratiques et valeurs qui sous-tendent l'organisation candidate. Elles comptent ainsi de nombreuses SA, Sàrl et RI parmi leurs membres. Même si ces dernières ont des formes juridiques commerciales, et sont pour certaines membres de la Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie, elles cherchent néanmoins à se distinguer par la mise en pratique de principes chers à l'ESS tels que la participation démocratique, la poursuite du bien social, la solidarité ou le respect de l'environnement (Racine et Marengo, 2004). Quant à l'Université de Lausanne, elle soutient, dans le cadre du projet *Vivre Ensemble dans l'Incertain*, un projet regroupant les facultés des Hautes Études Commerciales et des Sciences Sociales et Politiques autour d'une recherche de terrain sur l'ESS vaudoise.¹¹

Les revendications sociales et économiques des nouveaux acteurs de l'entrepreneuriat social remettent en question tant les structures économiques et politiques que les modèles théoriques. La vision d'un monde qui peut être séparé entre une sphère économique-entrepreneuriale d'un côté et une sphère sociale de l'autre est remplacée par l'émergence de modèles qui combinent et confrontent ces deux sphères dans le but d'une plus grande intégration (Gonin et Gachet, 2011; Mair, Robinson et Hockerts, 2006).

1.2 LA QUESTION DE RECHERCHE

L'émergence de structures se revendiquant comme sociale et économique implique une remise en question de la dichotomie présentée ci-dessus. Entre autres, il s'agit de voir si l'entrepreneuriat est forcément corrélé à la notion de lucrativité, ou si l'on peut concevoir un *entrepreneuriat non-lucratif*. Dans cet article, nous cherchons à vérifier l'existence d'un tel entrepreneuriat. Pour ce faire, nous utilisons certaines données d'une enquête menée

⁹ Jean-Marc Borello (2011), président du Mouves, au sujet du mouvement: «Le Mouvement des entrepreneurs sociaux est né de la volonté de cesser d'opposer les entreprises à capitaux et les entreprises de l'économie sociale.»

¹⁰ Cf. www.apres-vaud.ch ainsi que www.apres-ge.ch

¹¹ Cf. www.unil.ch/vei et www.unil.ch/ess-vaud.

auprès de nombreuses organisations qui (1) se considèrent proches de l'ESS, (2) nous ont été recommandées comme tels, ou alors (3) peuvent potentiellement être assimilées à l'ESS de par leur forme juridique (coopératives, associations ou fondations inscrites au RC). Nous examinons le lien entre la notion de lucrativité et celle d'entrepreneuriat, et comparons les diverses formes juridiques par rapport à leur dimension entrepreneuriale. Il nous importe donc de voir si les associations et fondations, et spécialement celles qui s'identifient à l'ESS ou sont reconnues comme telles par leurs pairs, sont mûes par un esprit entrepreneurial ou, si ce dernier est réservé aux organisations commerciales telles que les SA, Sàrl, SNC et RI.

2. METHODE

2.1 L'ENTREPRENEURIAT ET SA MESURE

De nombreuses définitions de l'entrepreneuriat existent – une revue systématique de la littérature et des différents courants sortirait donc du cadre de cet article. Nous nous contentons ici d'une définition générale qui considère l'entrepreneuriat comme le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de possibilités auparavant non exploitées pour introduire de nouveaux biens et services, mais aussi de nouvelles manières de se structurer, de fonctionner et conduisant souvent à la destruction de structures et processus en vigueur (Schumpeter, 1935 [1911]; Shane et Venkataraman, 2000).

Poursuivant cette logique, nous définissons l'entrepreneuriat social comme l'adoption de nouveaux processus, la mise à disposition de nouveaux biens et services, ou l'utilisation de nouveaux canaux de distribution de ces biens et services, *de manière à répondre aux besoins actuels et futurs de la société* (Dees, 2001). Contrairement aux visions qui lient l'entrepreneuriat à la lucrativité, l'entrepreneur social ne recherche pas avant tout une opportunité de maximiser son propre intérêt, mais vise à satisfaire un besoin émanant de la collectivité qui n'est pas encore pris en charge ou qui est pris en charge de manière peu efficiente (Defourny et Nyssens, 2010; Mair et Martí, 2006).

Dans le cadre du projet *Vivre Ensemble dans l'Incertain* de l'Université de Lausanne,¹² un questionnaire a été envoyé aux organisations ESS du canton de Vaud pour mieux comprendre leur fonctionnement interne. Parmi les questions posées, quatre permettent d'appréhender l'un ou l'autre aspect de l'esprit entrepreneurial tel que défini précédemment: l'unicité relative du bien ou service offert, l'innovation externe, l'innovation interne, et la création d'une nouvelle organisation.

L'*unicité d'un bien ou service* représente un élément central de l'entrepreneuriat. Le fait d'identifier un besoin non couvert précédemment et de trouver un moyen de le combler représente en effet le cœur de l'entrepreneuriat. Même si le fait de reproduire un modèle qui fonctionne dans une autre région peut diminuer la valeur entrepreneuriale d'un projet dans une région où personne d'autre ne l'offre, le lancement d'un produit ou service représente toujours un défi, notamment d'adaptation aux particularités légales, culturelles, politiques et géographiques¹³.

¹² Cf. supra.

¹³ On ne discutera pas ici des cas de monopoles, où le fait d'offrir un produit unique ne résulte pas d'un esprit entrepreneurial, mais d'une décision politique par exemple.

La deuxième variable, que nous nommons *innovation externe*, touche également au cœur de l'entrepreneuriat. Elle décrit le pourcentage d'organisations qui, lors des trois années passées ou des trois années à venir, ont innové ou prévoient d'innover en matière de produits offerts, de qualité de ces produits et/ou des marchés atteints.

Troisièmement, l'identification de nouvelles possibilités grâce à l'adaptation des structures ou du fonctionnement interne représente ce que nous appelons l'*innovation interne*, souvent essentielle pour pouvoir mettre sur le marché un produit plus adapté ou plus concurrentiel. Bien que l'adaptation interne (tout comme la plupart des autres variables) puisse résulter de pressions externes (p.ex. des bailleurs ou de changement légaux), elle nécessite néanmoins son lot d'énergie, d'identification des enjeux et de mise en place de nouveautés au sein de l'organisation pour pouvoir exploiter de nouvelles possibilités, ou du moins continuer d'exploiter les possibilités existantes.

Quatrièmement, le fait de créer une organisation est un acte spécialement entrepreneurial. Si l'on ne peut connaître le niveau entrepreneurial d'une organisation âgée sur la base de ce critère (peut-être innove-t-elle toujours), le fait d'être une jeune organisation laisse par contre supposer un fort esprit entrepreneurial. Nous avons donc mesuré, pour les différentes formes juridiques, le pourcentage d'organisations créées récemment, soit depuis le 1er janvier 2008. Nous avons appelé cette variable *récence de création*.

Le tableau 1 résume les quatre critères retenus pour mesurer l'esprit entrepreneurial des organisations de l'ESS vaudoises.

Critères	Lien avec l'entrepreneuriat
Produit unique dans la région	La définition de l'entrepreneuriat réside dans le fait d'offrir un bien ou un service non couvert sur le marché.
Innovation externe: nouveau produit, nouvelle qualité, nouveaux marchés	En développant de nouveaux produits, en les adaptant ou en les distribuant à un nouveau public, l'entrepreneur identifie et exploite des possibilités non encore couvertes.
Innovation interne: changement du fonctionnement ou de la structure	Les changements de fonctionnement exigent la reconnaissance de nouvelles possibilités et la mise en place d'un processus d'adaptation à une nouvelle réalité.
Récence de création (depuis le 01.01.2008)	Une entreprise jeune reflète un esprit entrepreneurial; une entreprise âgée peut montrer tous les niveaux d'entrepreneuriat.

Tableau 1: les quatre critères retenus pour mesurer l'entrepreneuriat

Il est à noter que chacun de ces critères ne représente pas l'entrepreneuriat à lui seul. Nous pouvons très bien trouver des associations qui ont récemment modifié la structure de leur comité sans toutefois avoir réalisé le moindre projet d'envergure depuis plusieurs années. Similairement, de nombreuses entreprises traditionnelles n'ont plus rien *entrepris* depuis longtemps, mais continuent d'offrir le même produit/service avec les mêmes infrastructures sur le même marché. La mesure du niveau d'entrepreneuriat d'une organisation spécifique résulte donc davantage d'une combinaison de ces variables et peut, dans certains cas, nécessiter une observation de terrain plus poussée. La combinaison de ces variables et leur application sur un échantillon représentatif des organisations ESS permettent néanmoins

de tirer des conclusions générales sur l'esprit entrepreneurial d'un groupe d'acteurs. Bien que limitées par rapport à une étude qualitative, ces données offrent l'avantage, d'une part, de pouvoir être obtenues pour des organisations actives dans tous les domaines de la vie socio-économique et, d'autre part, d'être comparées aux résultats d'autres (sous-) échantillons, notamment en fonction des formes juridiques, des dates de création, ou des domaines d'activité.

2.2 L'ÉCHANTILLON DE RECHERCHE

Notre analyse repose sur une étude menée auprès des organisations de l'ESS vaudoise à la fin de l'année 2011. Afin d'être fidèle à l'approche non juridique de l'ESS, tout en permettant un balayage relativement large des organisations vaudoises, deux sous-échantillons ont été utilisés pour cette recherche. D'une part, nous avons cherché à recenser autant d'acteurs ESS que possible sur le canton. Pour ce faire, nous avons tout d'abord recensé les membres vaudois de plusieurs organisations faîtières proches des valeurs ESS.¹⁴ Ensuite, nous avons utilisé une approche «boule de neige» (BdN) qui renvoie à la notion d'identité relationnelle. Cette approche est en effet particulièrement recommandée pour atteindre des groupes peu organisés (Chaim, 2008; Schiltz, 2005), comme c'est encore le cas du côté de l'ESS. Nous avons donc contacté ces organisations au travers des faîtières pour leur demander quelles autres organisations elles considéraient comme faisant partie de l'ESS vaudoise, en répétant la démarche de manière itérative.

Ensuite, afin de compléter notre approche BdN, nous avons ajouté à notre échantillon l'ensemble des CAF inscrites au registre du commerce vaudois (RC) que nous n'avions pas recensées par la BdN – à l'exception des caisses de pensions / caisses de retraite, des organisations en liquidation, ainsi que des hôpitaux et les établissements médico-sociaux.¹⁵

Un questionnaire a été envoyé par la poste à toutes ces organisations, accompagné d'une lettre qui indiquait un lien web pour ceux qui préféraient la version électronique. Les organisations du sous-échantillon *BdN* ont reçu un rappel par mail peu avant le délai, puis ont été contactées par téléphone, ce qui a conduit à un taux de réponse de 47% (247 questionnaires exploitables)¹⁶. Quant aux organisations du sous-échantillon *RC*, elles n'ont pas pu être relancées, en raison de l'impossibilité de rassembler de manière systématique leur adresse électronique et téléphone. Le taux de réponse de 13% (320 questionnaires exploitables) est néanmoins bon pour un envoi unique sans rappel¹⁷.

¹⁴ Après-VD, la Fédération Romande de l'Agriculture Contractuelle de Proximité (FRACP), l'Association Suisse pour l'Habitat (ASH – coopératives d'habitations) et les faîtières de l'insertion professionnelle (AOMAS et CRIEC) ainsi que la Swiss Microfinance Platform.

¹⁵ Les coopératives et fondations ont l'obligation de s'inscrire au RC. En revanche, l'inscription au RC est facultative pour les associations à l'exception de quelques situations particulières. Le RC offre donc une liste exhaustive des coopératives et fondations vaudoises et partielle pour les associations.

¹⁶ Le recensement compte encore 128 autres organisations dont 9 ont répondu, mais ont dû être écartées de cette étude, car leur forme juridique nous est inconnue ou sont des institutions de droit public.

¹⁷ La différence importante entre le taux de réponse des deux sous-échantillons s'explique probablement par les mesures de rappel (téléphonique et électronique), mais également, peut-être, par une réelle différence de nature entre les organisations issues de la BdN et celles du RC. Alors que l'échantillon BdN devrait rassembler principalement des organisations concernées par l'ESS (et donc plus enclines à se sentir concernées par le projet), l'échantillon RC rassemble des organisations très diverses, qui ne se reconnaissent pas nécessairement comme faisant partie de l'ESS et n'en appliquent pas forcément les principes. Dans le canton de Vaud, on trouvera ainsi les grandes fédérations sportives telles que l'UEFA, les fondations de familles relativement hermétiques ainsi que des coopératives de laiteries villageoises sans véritable activité. Mentionnons également que seulement deux envois à des organisations de la BdN sont revenus en retour pour cause d'adresse non valable, alors que le pourcentage de mauvaise adresse augmente à près de 6% chez les organisations figurant au RC, et même à 10% pour les associations du RC.

Le tableau 2 résume la répartition de l'échantillon.

Forme juridique	Boule de Neige			Registre du commerce			Total	
	Recensé	Effectif	%♣	Recensé	Effectif	%♣	Effectif	%♣
Fondation	53	31	58%	1272	166	13%	197	15%
Association	210	101	48%	515	63	12%	164	23%
Coopérative	72	26	36%	717	91	13%	117	15%
♦ Entreprise traditionnelle	193	89	46%	♣	♣	♣	89	46%
Total	528	247	47%	2504	320	13%	567	19%

♣ Proportion entre l'effectif (réponses reçues) et l'ensemble des organisations recensées.

♦ Parmi les entreprises traditionnelles, on retrouve les sociétés anonymes, les sociétés à responsabilité limitée, les raisons individuelles, les sociétés en nom collectif et les sociétés simples.

♣ Le registre du commerce vaudois ne permet pas d'identifier les entreprises traditionnelles qui, en raison des valeurs et des pratiques qu'elles promeuvent, font partie de l'ESS vaudoise.

Tableau 2: Répartition des organisations recensées et de celles ayant participé à l'enquête
en fonction de la forme juridique et des deux sous-échantillons

3. RÉSULTATS

Afin de mesurer le lien entre l'orientation entrepreneuriale et le positionnement par rapport à la lucrativité, nous avons retenu deux approches. Dans la première, nous observons le lien entre le but de l'organisation (lucratif, à lucrativité limitée, non-lucratif) et l'orientation entrepreneuriale. Dans la deuxième, nous nous intéressons au lien entre la forme juridique et l'orientation entrepreneuriale. Nous affinons ensuite cette deuxième approche pour corriger deux facteurs influençant notre échantillon, notamment le sous-échantillon d'origine (BdN ou RC) et l'âge des organisations.

3.1 LIEN TÊNU ENTRE LUCRATIVITÉ ET ENTREPRENEURIAT

La première analyse proposée vérifie l'existence ou non du lien souvent supposé entre entrepreneuriat et lucrativité. Sur les 453 organisations ayant répondu à la question sur la lucrativité, 101 se déclarent à but lucratif, et 406 à but non-lucratif.

La comparaison de ces deux groupes sur les quatre mesures de l'entrepreneuriat précédemment définies laisse supposer un lien plutôt faible entre les deux. Aucune différence significative n'existe pour les variables *unicité du produit*, *innovation interne* et *création récente*. Seule l'*innovation externe* montre une différence marginalement significative (différence de moyenne de 0.13, $p=.07$). La figure 2 illustre la comparaison.

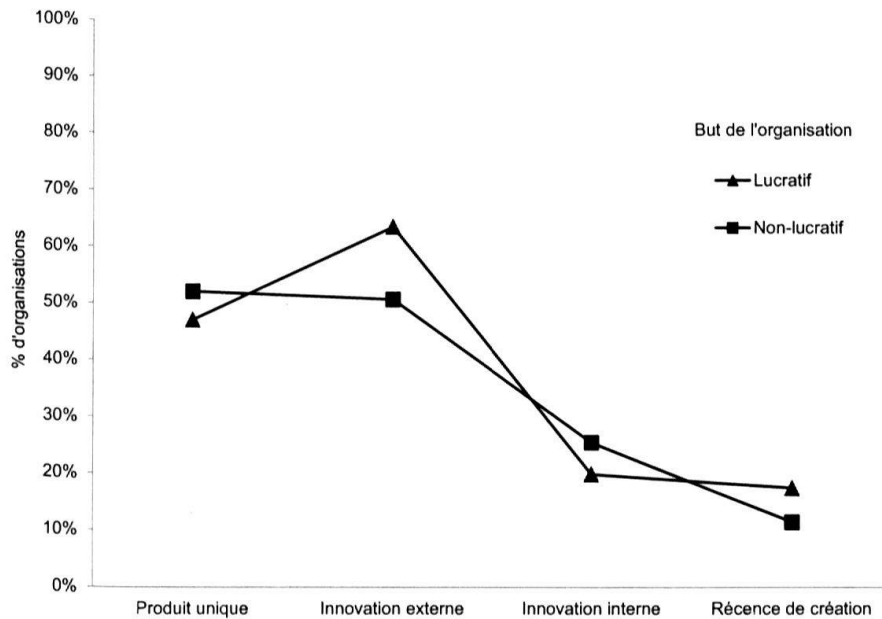


Figure 2: Comparaison des organisations à but lucratif et non lucratif sur la base des quatre critères d'entrepreneuriat retenus

Deux observations peuvent être faites autour de la notion de lucrativité. Premièrement, les organisations qui se sont déclarées à *lucrativité limitée* (46 organisations, soit 8% de l'échantillon) ont des scores plus bas que les organisations à but lucratifs *et* que les organisations à but non-lucratif pour toutes les variables. Si les différences sont rarement significatives, elles restent importantes au vu de la taille restreinte de ce groupe d'organisations. Il serait donc intéressant de comprendre le pourquoi de ce résultat qui ne provient pas en principe d'un biais concernant l'âge des organisations (tous les âges y sont représentés), ni de la forme juridique (toutes les formes juridiques y sont représentées) et ni du sous-échantillon (15 de la BdN et 31 du RC)¹⁸.

Deuxièmement, nous observons un fort lien entre l'orientation lucrative et les formes juridiques. Si des exceptions peuvent être constatées pour toutes les formes¹⁹, seules les coopératives sont clairement réparties sur tout le spectre entre lucratif, lucratif limité, et non lucratif (cf. tableau 3), ce qui confirme l'idée que les coopératives se situent à mi-chemin entre les mondes lucratif et non-lucratif.

¹⁸ Cela implique également que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la notion de lucrativité limitée ne représente pas une particularité de notre échantillon BdN, bien au contraire.

¹⁹ Certaines de ces exceptions intriguent même au niveau de leur valeur légale (p.ex. des associations à but lucratif).

Forme juridique	But de l'organisation			Total
	Lucratif	Lucratif limité	Non-lucratif	
Fondation	4	10	175	189
Association	2	2	155	159
Coopérative	23	24	65	112
Entreprise traditionnelle	70	9	5	84
Total	99	45	400	544

Tableau 3: Répartition des formes juridiques en fonction du but de l'organisation

Le fort lien entre forme juridique et lucrativité nous pousse à nous interroger de manière systématique sur le positionnement de chaque forme juridique par rapport à l'entrepreneuriat. En effet, les résultats remettent en cause le lien généralement admis entre lucrativité et entrepreneuriat.

3.2 LIEN APPARENT ENTRE FORME JURIDIQUE ET ENTREPRENEURIAT

Dans la partie théorique de cet article, nous avons suggéré que l'entrepreneuriat est souvent confondu avec l'orientation lucrative de l'organisation, et donc avec la forme juridique. Ainsi, une fondation ou une association sera non-lucrative et donc forcément non-entrepreneuriale. Nous avons donc vérifié cette hypothèse sur la base des quatre variables définies précédemment. Les résultats principaux sont résumés dans la figure 3.

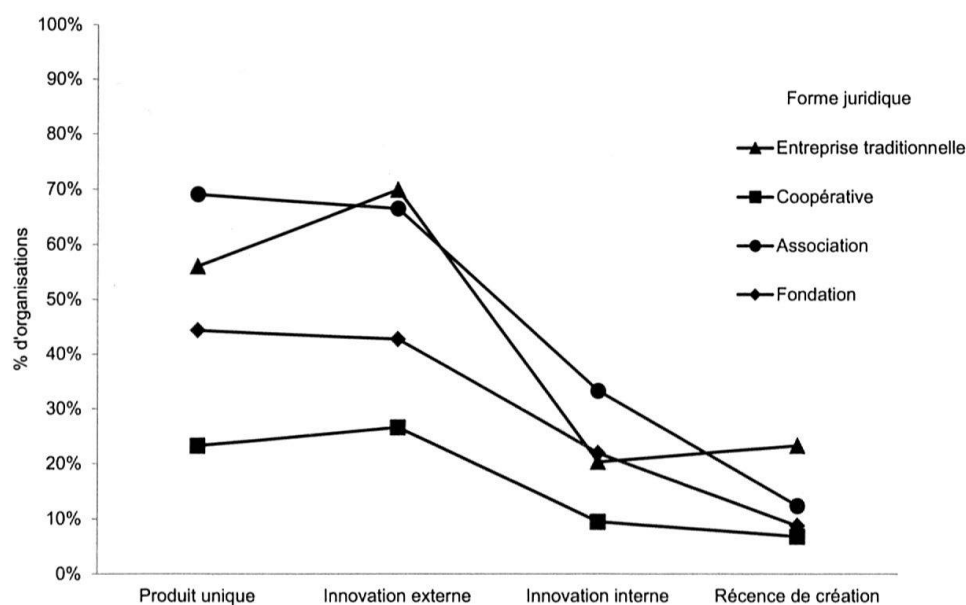


Figure 3: Comparaison des formes juridiques sur la base des quatre critères d'entrepreneuriat retenus

Deux observations principales peuvent être faites. Tout d'abord, en termes absolus, nous observons que les organisations traditionnelles de l'ESS (les CAF) montrent un niveau entrepreneurial qui contraste avec l'image d'un secteur conservateur et non-innovateur. De nombreuses personnes sont donc prêtes à entreprendre les démarches nécessaires pour fonder une structure juridique et la faire vivre, sans forcément y trouver un intérêt purement individuel. De plus, près de la moitié de ces acteurs innove concernant leurs produits/services, leurs marchés ou leur fonctionnement pour s'adapter aux nouvelles réalités.

Deuxièmement, le niveau élevé d'entrepreneuriat parmi les CAF dans leur ensemble reste inférieur aux moyennes des entreprises traditionnelles (cf. figure 3). Les différences s'observent néanmoins surtout pour les coopératives, alors que les fondations et surtout les associations présentent un niveau d'*innovation interne* qui n'a rien à envier aux entreprises traditionnelles (cf. tableau 4). Cela peut s'expliquer par la proportion importante de RI dans l'échantillon des entreprises, mais aussi par les efforts entrepris par de nombreux acteurs de l'ESS depuis quelques années pour adapter leur modèle d'entreprise aux nouvelles logiques de financement, possibilités offertes par les technologies informatiques et changement d'habitudes parmi les bénévoles.

	Produit unique	Innovation externe	Innovation interne	Fondée depuis le 01.01.2008
Coopérative (N = 117)	33*	43*	11	16*
Association (N = 164)	-13	3	-13	11
Fondation (N = 197)	12	27*	-2	14*

Notes. Un résultat positif (négatif) indique que les entreprises traditionnelles ont une moyenne plus (moins) élevée que la forme juridique avec laquelle elles sont comparées.

* $p < 0,05$.

Tableau 4: Différence de moyenne (en %) entre les entreprises traditionnelles (N=89) et les autres formes juridiques pour chaque critère

3.3 PRISE EN COMPTE DU SOUS-ÉCHANTILLON ET DE LA DATE

Alors que l'échantillon d'entreprises traditionnelles retenu provient uniquement de la BdN, l'échantillon des CAF inclut toutes les réponses, qu'elles soient issues de la BdN ou du RC. De plus, l'âge moyen et l'âge médian des CAF diffèrent fortement de ceux des entreprises. Afin de corriger le premier biais, nous ne conservons de l'échantillon des CAF que celles qui ont été recensées par la BdN. Si l'on estime que les réseaux ESS actuels rassemblent des organisations plus entrepreneuriales (simplement du fait qu'elles rejoignent, voire fondent, des réseaux récemment créés) et plus proches d'une idée d'entrepreneuriat (une des valeurs de l'ESS romande), nous pouvons nous attendre à ce que les organisations de la BdN soient plus entrepreneuriales que celles du RC. Une comparaison entre les CAF des deux échantillons confirme cette différence. Ainsi, pour les trois variables principales de notre mesure (produit unique, innovation externe, changement interne), des différences significatives sont observées.

Pour corriger le deuxième biais (âge), nous avons restreint notre échantillon aux entreprises, coopératives, associations et fondations recensées par la méthode BdN *et* fondées *depuis* 1980. Cette limite a été fixée, car elle reflète la structure d'âge de l'échantillon des entreprises traditionnelles (seules 5 entreprises *outliers* ont dû être exclues). Ainsi, le nouvel échantillon des CAF a la même origine (BdN) que celui des entreprises traditionnelles et une moyenne d'âge similaire (AgeCAF = 14 ans, AgeEntreprises = 12 ans). Ce redimensionnement de l'échantillon permet une meilleure comparaison, même si le plus petit nombre d'organisations pour certaines formes juridiques implique une interprétation prudente des résultats. Comme l'illustre la figure 4, les résultats de cette comparaison suggèrent une remise en question de l'idée reçue selon laquelle les CAF seraient peu entrepreneuriales par rapport aux entreprises traditionnelles. En effet, nous n'observons *plus de différences entre les entreprises traditionnelles et les CAF concernant les quatre variables mesurant l'esprit entrepreneurial* (cf. tableau 5). Les CAF récentes de la BdN montrent donc un esprit entrepreneurial similaire à celui trouvé parmi les entreprises traditionnelles.

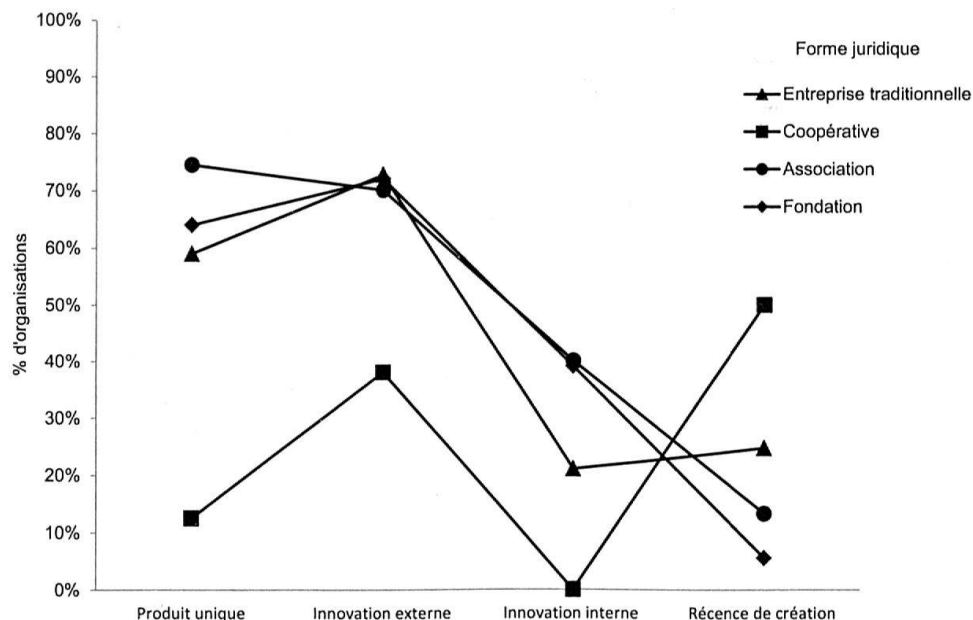


Figure 4: Comparaison des formes juridiques sur la base des quatre critères d'entrepreneuriat retenus (échantillon restreint)

	Produit unique	Innovation externe	Innovation interne	Fondées depuis le 01.01.2008
Coopérative (N = 8)	45	35	21	-25
Association (N = 60)	-17	3	-19	11
Fondation (N = 18)	-6	1	-18	19

Notes. Un résultat (négatif) indique que les entreprises traditionnelles ont une moyenne plus (moins) élevée que la forme juridique avec laquelle elles sont comparées.

Sur les 89 entreprises traditionnelles de l'échantillon, 5 ont été fondées avant 1980 et 3 n'ont pas indiqué leur date de création.

Tableau 5: Différence de moyenne (en %) entre les entreprises traditionnelles (N=81) et les autres formes juridiques pour chaque critère (échantillon restreint aux organisations ESS de la BdN fondées depuis 1980)

4. DISCUSSION ET LIMITES

De manière générale, les résultats développés ci-dessus révèlent que les deux tiers des CAF montrent un certain niveau d'innovation et/ou offrent un produit qu'ils considèrent unique – sans tenir compte des organisations qui ont modifié ou prévoient de modifier leur fonctionnement interne. A cela s'ajoute que 9.5% de notre échantillon est composé des organisations fondées entre 2008 et 2011. Dans l'ensemble, l'image des CAF comme des organisations conservatrices et peu enclines au changement semble donc devoir être revisitée. Bien qu'un nombre non-négligeable de CAF n'indique aucune innovation/changement passé ou à venir, d'autres font preuve d'un véritable esprit entrepreneurial.

De plus, l'étude confirme un dynamisme plus important parmi les organisations issues de la BdN que parmi les CAF du RC, surtout pour les fondations. Cela semble confirmer l'existence d'une ESS autour de notre échantillon BdN avec une forte orientation économique et entrepreneuriale.

Les résultats soulèvent néanmoins plusieurs remarques et questions qui mériteraient des recherches supplémentaires – et les limites de l'étude actuelle doivent être précisées.

Concernant les questions de recherche additionnelles, les organisations que nous avons situées au centre du continuum entre lucratif – entreprenant et non-lucratif – non-entreprenant, à savoir celles visant une lucrativité limitée, semblent être moins entrepreneuriales que celles situées à l'une des deux extrémités du continuum. Des recherches supplémentaires sont donc nécessaires pour comprendre cette situation. De manière générale, il semble que même au sein de l'ESS, la notion de lucrativité limitée soit peu répandue et mal connue même si l'ESS en fait pourtant une valeur importante (Lipietz, 2001). Que représente donc ce concept? Comment est-il interprété et perçu par les diverses organisations de l'ESS ou de l'économie traditionnelle? Qui l'adopte (ou ne l'adopte pas) et pourquoi? En quoi est-il lié à d'autres notions de l'ESS telles que la gestion démocratique, la mixité des ressources ou la contribution sociale? Toutes ces questions restent actuellement sans réponse.

Deuxièmement, le niveau d'entrepreneuriat parmi les coopératives soulève plusieurs questions. En plaçant les coopératives au milieu de l'axe *monde économique – monde social*, nous avons suggéré, en accord avec la littérature et la définition légale, que les coopératives sont plus proches du monde économique que les associations et les fondations. Or les fi-

gures 3 et 4 révèlent que la coopérative constitue la forme juridique la moins entreprenante pour toutes les variables sauf en ce qui concerne la proportion d'organisations créées depuis 2008. Les coopératives ne sont donc pas seulement moins entrepreneuriales que les entreprises traditionnelles, mais également que les associations et les fondations. Des études incluant davantage de variables indépendantes sont nécessaires pour expliquer ces différences. Concernant les limites de cette étude, trois éléments sont à mentionner. Premièrement, si l'étude présentée ici permet une comparaison au sein d'un important échantillon d'acteurs du canton de Vaud, elle montre également la nécessité d'approfondir certaines dimensions afin de pouvoir préciser et surtout expliquer les différences trouvées. Entre autres, le questionnaire permet uniquement de mesurer comment le répondant évalue lui-même son organisation ainsi que son produit, et cela sur des questions très générales et pour la plupart binaires. Ainsi, nous n'avons par exemple pas cherché à vérifier *l'unicité réelle* des biens ou services. Toutefois, une mesure d'auto-évaluation ne doit pas forcément être considérée comme une faiblesse en soi. Le fait d'envisager une innovation ou des changements structurels reflète en effet déjà un état d'esprit plus entrepreneurial que celui montré par des acteurs n'ayant aucun nouveau projet pour le futur proche, et ceci indépendamment de l'ampleur du projet ou de sa réussite. Des questions ouvertes, des interviews ainsi que des analyses de données supplémentaires (statistiques, rapports annuels, PV de séances, etc.) sont nécessaires afin de vérifier si cette évaluation correspond à des faits et évaluer l'ampleur de l'innovation, de la croissance ou de l'unicité du produit. En outre, il peut être intéressant d'étudier la perception qu'auraient d'autres personnes (internes, p.ex. employés / bénévoles, ou externes, p.ex. parties prenantes) concernant l'esprit entrepreneurial d'une organisation. Deuxièmement, l'échantillon des entreprises contient actuellement beaucoup de raisons individuelles et n'inclut que des organisations recensées par la BdN – et donc proches de l'ESS. Si d'un côté ce biais augmente la comparabilité entre les différentes formes juridiques, il appelle également à des études supplémentaires qui incluraient des PME, voire des multinationales. De même, bien que la BdN soit complétée par le recensement du RC, nous ne pouvons exclure que certains (groupes d')acteurs aient échappé à la toile ainsi tissée. Finalement, l'étude ne tient pas compte des domaines d'activités. Or ceux-ci peuvent éventuellement également jouer un rôle, bien que nos échantillons contiennent des organisations provenant de nombreux secteurs différents. Une première analyse par secteur d'activité pour les coopératives suggère de fortes différences entre les secteurs qui pourraient en partie expliquer les résultats obtenus pour cette forme juridique. Les coopératives d'habitations et celles liées à l'agriculture – qui représentent une partie importante de l'échantillon – semblent moins entrepreneuriales que celles actives dans le domaine du tourisme par exemple. Néanmoins, si de nombreuses coopératives (plus âgées) du secteur agricole semblent peu entrepreneuriales, nous observons en parallèle l'émergence de coopératives particulièrement entrepreneuriales dans le même secteur. Par exemple, l'agriculture contractuelle de proximité (paniers de légumes) – un système de coopératives ou d'associations au modèle d'affaires innovant – connaît un essor important. De même, la coopérative de fromage de l'Etivaz qui regroupe une septantaine de familles productrices a réussi le pari de positionner leur fromage, pourtant géographiquement et gustativement proche du Gruyère, dans un marché considéré comme relativement saturé.

5. CONCLUSION

Tout en appelant à des études plus approfondies sur les déclencheurs et les formes spécifiques de cet esprit entrepreneurial ainsi que sur les variations suivant les domaines d'activité, ces résultats remettent en question certaines idées reçues. En premier lieu, cet article remet en cause le lien communément supposé entre lucrativité et entrepreneuriat (cf. aussi Fauchart et Gruber, 2011). De la même manière, nous avons mis en lumière que beaucoup d'organisations à but non-lucratif, principalement parmi celles qui se considèrent comme faisant partie de l'ESS ou qui sont considérées par ces dernières comme proches de l'ESS, avaient des pratiques et un esprit tout aussi entrepreneurial que des organisations à but lucratif. Cela a pour conséquence implicite, d'une part, de ne pas considérer la recherche de profit et l'intérêt individuel comme seule source de motivation à «l'entreprise» et, d'autre part, de ne pas considérer les organisations à but lucratif comme étant les seules formes d'entreprise efficaces et capables d'améliorer durablement le bien-être collectif. L'émergence de la microfinance illustre bien ces propos. Considérées comme non-solvables et peu fiables, les populations pauvres ont longtemps été exclues de tout service financier. L'émergence de la microfinance et l'inclusion financière de ces personnes doivent beaucoup aux ONG qui ont pris les risques et démontré que les pauvres savent épargner, emprunter et rembourser aussi bien, si ce n'est mieux, que les classes moyennes et riches.

De fait, la forte proportion de CAF ayant une véritable vocation entrepreneuriale suggère que le terme d'entreprise ne peut pas être réservé qu'aux seules formes juridiques à but lucratif et doit être ouvert à certaines associations, fondations et coopératives. Le corollaire serait de ne pas considérer de facto une SA, Sàrl ou SNC comme une organisation entrepreneuriale (voir comme une entreprise). Il s'agit donc de redonner au terme d'entreprises une signification substantielle basée sur le fait d'entreprendre quelque chose, indépendamment du but, et non pas sur la simple réalisation de profits.

Si les différences entre CAF et entreprises traditionnelles s'estompent sur le plan de l'entrepreneuriat, nous pouvons émettre l'hypothèse que celles-ci en feront de même sur d'autres aspects supposés les séparer. Dans ce sens, l'identification des organisations de l'ESS basée sur la pratique, telle qu'elle se fait par les chambres de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE et APRÈS-VD, est certainement plus pertinente que la simple prise en considération de la forme juridique. Il s'agit dès lors de redessiner les frontières, probablement floues, entre le monde du business et celui du tiers secteur en cessant de systématiquement les opposer: une organisation peut être à but non-lucratif, entrepreneurial, présente sur le marché et viser avant tout à répondre à un besoin social. De même, nous pouvons trouver des organisations à but lucratif (limité) avec une réelle prise en compte de la communauté dans laquelle elles s'inscrivent allant bien au-delà de la simple responsabilité sociale.

Ces considérations ne sont pas seulement d'ordre sémantique, mais peuvent avoir des conséquences concrètes en matière de politiques publiques et d'organisation sociale. En effet, les politiques publiques, comme toute autre action collective, sont le fruit de représentations et de valeurs communes productrices d'idées (Perret, 2008). En modifiant les représentations communes, on agit directement sur le sens donné à nos actions. Ainsi, une modification de la perception des organisations à but lucratif et non-lucratif aboutirait assurément à une réorientation de certaines politiques publiques. Par exemple, les politiques publiques ont, jusqu'à présent, peu investi dans le soutien à l'entrepreneuriat non-lucratif

ou collectif. A l'inverse, lors de coupes budgétaires, les autorités publiques ont tendances à considérer les activités des organisations à but non-lucratif non pas comme essentielles et faisant directement partie des solutions aux crises traversées, mais comme secondaires. Finalement, l'étude suggère que les différences entre les entrepreneurs sociaux et certaines PME, notamment celles avec un fort ancrage social, découlent peut-être davantage de formulations que de véritables pratiques. Si les problématiques et les logiques diffèrent souvent entre les différentes sphères, il semble que, moyennant un effort de « traduction » des objectifs respectifs dans un langage commun, des synergies peuvent également être exploitées autour d'un même esprit entrepreneurial, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BORELLO, Jean-Marc. «Les entreprises sociales: L'exemple du groupe SOS.» *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 87, 2011, pp. 23-29.
- BORZAGA, Carlo et DEFOURNY, Jacques. *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, 2001.
- BOUCHARD, Marie J. Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. In B.M. J., Jean-Marc. FONTAN, Éline LACHANCE et Laurent FRAISSE eds. *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*. Cahier du CRISES IN0301. Montréal: CRISES, 2003, pp. 1-20.
- CHAIM, Noy. «Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research». *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 11, n°4, 2008, pp. 327-344.
- DEES, J. Gregory. «The meaning of social entrepreneurship». 1998. Récupéré le 7 août 2012 : www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. (mise à jour le 13 mai 2001).
- DEFOURNY, Jacques et NYSENS, Marthe. «Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences». *Journal of Social Entrepreneurship*, 2010, vol. 1 n°5, 32-53.
- DEMBINSKI, Paul H. *Finance servante ou finance trompeuse?* Edition ed. Paris, Desclée de Brouwer, 2008.
- FAUCHART, Emmanuelle et GRUBER, Martin. «Darwinians, communitarians and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship», *Academy of Management Journal*, vol. 54, n°5, 2011, 935-957.
- FRIEDMAN, Milton. «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, September 13th, 1970, pp. 122-126.
- GONIN, Michael. Sozialunternehmen und die Reintegration der losgelösten Wirtschaft in ihren sozio-normativen Kontext. In G. PFLEIDERER et P. SEELE eds. *Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis*. Zurich, TVZ Theologischer Verlag, 2012.
- GONIN, Michael et GACHET, Nicolas. A «Two-Dimensional Mapping of Socio-Economic Organizations», *Proceedings of the 3rd EMES Social Entrepreneurship Conference*, Roskilde, DK, July 4-7, 2011, EMES RESEARCH NETWORK ed., Michael.
- LIPIETZ, Alain. Du halo sociétal au tiers secteur: pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale. In Christophe. FOUREL ed. *La nouvelle économie sociale. Efficacité, solidarité, démocratie*. Paris, Syros, 2001, pp. 27-42.
- MAIR, Johanna et MARTÍ, Ignasi. «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight», *Journal of World Business*, vol. 41, 2006, pp. 36-44.
- MAIR, Johanna, ROBINSON, Jeffrey et HOCKERTS, Kay. *Social Entrepreneurship*. New York, Palgrave, 2006.
- PERRET, Bernard. «Evaluer l'économie sociale: l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe», *Economie et Solidarités*, vol. 39, n°1, 2008, pp. 149-155.

RACINE, Jean-Bernard et MARENGO Marina. De l'Etat providence à la solidarité communautaire: Le monde associatif à Lausanne. Vers un nouveau projet de société locale, Lausane, Université de Lausanne, Institut de géographie, 2004.

SCHILTZ, Marie-Ange. «Faire et défaire des groupes: L'information chiffrée sur les populations difficiles à atteindre», Bulletin de méthodologie sociologique, vol. 86, 2005, pp. 30-54.

SCHUMPETER, Joseph. Théorie de l'évolution économique: recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Edition ed. Paris, Dalloz, 1935 [1911].

SHANE, Scott et VENKATARAMAN, Sakaran. «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research», The Academy of Management Review, vol. 25, n°1, 2000, pp. 217-226.